

Veresné dr. Somosi Mariann

**TELJESÍTMÉNYALAPÚ SZERVEZETALKÍTÁS
ELMÉLETE ÉS MÓDSZERTANA**

Miskolci Egyetemi Kiadó

2013

Lektor

Dr. Balaton Károly

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés	3
1. Szervezetelméletek kritikai vizsgálata	5
1.1. Tudományelméleti alapok.....	5
1.2. Tudományos megállapítások értéke a szervezetalakítás szempontjából	7
1.3. Kvantitatív és kvalitatív módszerek empirikus szervezatkutatási alkalmazásai.....	12
2. A szervezetalakítás és a szervezeti képességépítés egy lehetséges modellje	25
2.1. A szervezet képesség alapú megközelítése	25
2.2. A szervezetalakítás és szervezeti képességépítés folyamatmodellje	36
2.3. Modellépítés.....	52
3. A teljesítménymenedzsment	67
3.1. A teljesítménymenedzsment alapfogalmai, fontossága, szintjei, a szervezeti teljesítmény összetevői.....	71
3.2. Teljesítménymenedzsment ciklus, teljesítménymenedzsment folyamata.....	75
3.3. Teljesítménymérési, lebontási struktúrák és teljesítménymodellek	76
3.4. Teljesítménymérési módszerek	79
3.5. Szellemi tőke.....	100
4. A szervezeti képességépítés módszertani adaptációi	103
4.1. A tudásmenedzselés a vállalati versenyképesség javításának egy lehetséges megoldása	103
4.2. A szervezeti magatartás önértékelési modelljének bemutatása.....	112
5. A szervezetalakítási, illetve a teljesítménymodellek gyakorlati adaptációi és alkalmazásai	122
5.1. A szervezeti önértékelés módszertani sajátosságai egy regionális működés – hatékonysági felmérés kapcsán.....	122
5.2. A felsőoktatás belső és külső minőségirányítási rendszerének sajátosságai – a felsőoktatás egy minőségirányítási modellje.....	131
5.3. Integrált vezetési modell – egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél	140

5.4. Szervezeti innovációk	165
5.5. A Balanced Scorecard és a Teljesítményprizma néhány alkalmazási példája	175
Kompetenciamenedzsment a felsőoktatás szolgálatában	179
Irodalom és források:	189

BEVEZETÉS

*„Kérd az isteneket,
adjanak erőt megváltoztatni azt, amit megakarsz változtatni,
adjanak türelmet elviselni azt, amin nem tudsz változtatni,
és adjanak elég bölcsességet, hogy a kettőt meg tudd különböztetni egymástól”
(Marcus Aurelius)*

Az ősi és a modern világ társadalmi spontán és tervezett munkamegosztási rendszerei eltérő hatékonyságú működés kereteit és szabályait teremtették meg az emberiség fejlődéstörténetében. Ez a történeti fejlődés összességében a munkamegosztás az intézmények és a vállalkozások működtetésének szofisztikált rendszereit hozta létre, részben evolúciós, részben innovatív fejlődési pályákon. A modern vezetés- és szervezélméletek, módszertanok ennek a kollektív társadalmi tanulási folyamatoknak az eredményeit foglalják össze.

Az emberiség történetének írásos emlékei mindegyikében megtalálhatóak a kor jellemző vezetési problémáinak megoldására irányuló jó tanácsok, a filozófusok, a történetírók, a művészek, a hadvezetéssel foglalkozók és a hatalom gyakorlói oldaláról egyaránt. E gondolatok sokszor gyakorlati tapasztalatokat, máskor etikai megfontolásokat és általánosításokat rögzítenek. Közös vonásuk, hogy iránymutatást adjanak a felnövekvő generációk számára a rendszerek és intézményeik hatékony és célratörő működtetéséhez, a stratégia megtervezésétől a szervezet rutin feladatainak ellátásáig terjedően.

Aki azért sz eretne szervezetekkel, szervezetelméletekkel foglalkozni, hogy azok működését jobban megértse és/vagy befolyásolja, annak tudnia kell, hogy az egyes megközelítések milyen kérdésekkel foglalkoznak, milyen előfeltevésekből indulnak ki, milyen ismereteket közvetítenek, és milyen módszertant használnak.

Ennek megalapozásához a szervezetelméletek kritikai megközelítése az, ami segítséget nyújt annak eldöntésében, hogy bizonyos problémák felmerülésekor melyik elmélet nyújthat megoldást, és segíthet a vizsgált probléma természetének behatárolásában. A tárgyalandó elméletek egyfajta tudománytörténeti kronológiát is felvázolnak, ami lehetővé teszi a paradigmaváltások felismerését és az elméletek komplexitásának megismerését. Az elméletek mindig egy sajátos – a korszak technikai és társadalmi fejlődésével, többé kevésbé szinkronban lévő – tudományos

felfogást tükröznek, amelyek egy zárt hipotézis és tézis halmazra épülnek, ennek megfelelően a problémakezelésük és megoldásuk e keretek között mutat fel érvényes, eredményes megközelítési módokat.

Ebben a szemléletmódban a tankönyv első fejezetében röviden áttekintem a tudományos megállapítások értékét a szervezetalakítás szempontjából, a szervezeti modellek általános jellemzőit, a kvantitatív és kvalitatív módszerek empirikus szervezetkutatási alkalmazásait, melyek a későbbiekben alapul szolgálnak a szervezetalakítási és képességépítési keretmodell összeállításához. A második fejezet a kompetencia- és képességépítés, valamint a szervezetalakítás elemeit rendezi – egy saját fejlesztésű – keretmodellbe, mely támogató eszközként szolgálhat a szervezetek számára ilyen típusú feladataik sikeres végrehajtásához. A harmadik részben a szervezeti teljesítménymérésre koncentrálna foglalom össze annak sajátosságait, modelljeit, melyek jól hasznosíthatók a változtatások és a szervezeti képességépítés folyamatában. Végül a szervezeti képességépítés néhány módszertani adaptációs megoldását, modelljét ismertetem, majd a szervezetalakítási és a teljesítmény modellek gyakorlati alkalmazásainak sokszínűségét szemléltetem.

Remélem, hogy a könyvben rendszerezett módszertani megfontolások hasznos segítségül szolgálnak mind a hallgatók, mid pedig a gyakorlati szakemberek számára.

A szerző

1. SZERVEZETELMÉLETEK KRITIKAI VIZSGÁLATA

1.1. Tudományelméleti alapok

A szervezetek rendkívül összetett társadalmi képződmények, minek következtében az egyes elméletek meghatározott megközelítésre, szempontokra összpontosítanak, kiemelve bizonyos jellemzőket, összefüggéseket más elemek figyelmen kívül hagyása mellett. A tudományos kutatás megkülönbözteti a makro-, mezo- és mikroszintű szervezetelméleteket. (Kieser, 1995) Amíg a makroszintű elméletek fókuszában a szervezetek közötti kapcsolatok állnak, addig a mezoszintű elméletek a teljes szervezet struktúráját és viselkedését vizsgálják. A mikroszintű elméletek a szervezeti tagok viselkedését és cselekvéseit kutatják.

A szervezetelmélettel foglalkozók eddig vizsgálataik során csupán a szervezetek bizonyos aspektusait tudták megragadni. (Morgan, 1986) Ennek oka, hogy nincsen olyan átfogó szervezetelmélet, amely megakadályozná a partikuláris elemzést.

Az előzőekben vázolt kép sokszínűségéhez az is hozzájárul, hogy a szervezetkutatás módjáról eltérő felfogást képviselnek a szervezetkutatók. Az egyik megközelítés szerint a szervezetek és a bennük lezajló folyamatok olyan jelenségek, amelyek megjelenési módjukban megfigyelési adatok alapján „objektíven” jellemezhetők, míg a másik felfogás szerint a szervezetek értelemmel teli valóságként jelennek meg egyének cselekedetei révén, s megértésük is csak az egyének belső világán keresztül valósítható meg. További különbözőség a tudósok felfogásában, hogy egyes tudósok a szervezeti struktúrákat magyarázni, illetve érteni kívánják, míg mások ezzel szemben azokat alakítani, befolyásolni szeretnék.

Ugyanakkor a szervezetelméletek diszciplinaritása meghatározza módszertanaikat, és a vizsgált nézőpontok tekintetében is döntő befolyással bír. Néhány kiragadott példával érzékeltetve: a technokratikus alapú menedzsment elméletek korai jeles képviselői többnyire mérnökök voltak, akik a szervezeti problémák megoldását a „gépmodell”-en alapuló vizsgálatokban látták; az emberi viszonyok tanának megközelítése a pszichológiából eredeztethető, s ma is a mikroszintű elméletekkel foglalkozók legnépesebb csoportját a pszichológusok alkotják; a mezo- és

makroszintű elméletek megalkotói és követői elsősorban a szociológusok és üzemgazdászok. E tekintetben kivételt jelent a közgazdaságtanból származó intézményi közgazdaságtani megközelítés, amely időközben művelőkre talált az üzemgazdászok és szociológusok körében is.

Az elméletek vizsgálatához célszerű először építőköveiket a fogalmakat áttekinteni, hiszen az elméletek kijelentésrendszerek, a kijelentéseket pedig fogalmakból állíthatjuk össze.

A fogalmak olyan szavak, amelyek meghatározott jelentéstartalommal bírnak (Seiffert, 1983). Segítségükkel leírjuk és megmagyarázzuk a valóságot és mások számára is érthetővé kívánjuk tenni. Ezen belül a nem logikai fogalmak a tudósok munkaeszközei, melyek fontos tartalmat tudnak közvetíteni. Ezek lehetnek értéket kifejezőek és közvetlen vagy közvetett empirikus vonatkozással rendelkezőek. Amennyiben ezeket a fogalmakat kapcsolatba akarjuk hozni a valósággal, indikátorokat kell bevezetnünk: ezek olyan közvetlenül észlelhető jelenségek, melyek figyelembevételével megalapozottan következtethetünk közvetlenül nem észlelhető jelenségek jelenlétére. Amennyiben pontosan meghatározható az, hogy mely indikátorok szükségesek és hogyan képezhetők, akkor operacionalizálásról beszélünk. A jó indikátorok megkeresése mindig nehéz feladat. (Kieser, 1995)

Az indikátoroknak pontosan azt kell megragadniuk, amire a közvetett empirikus vonatkozású fogalom az adott kutatási összefüggésben vonatkozik – ez esetben lehet az érvényességükről nyilatkozni. Miután az operacionalizálás mindig leegyszerűsítés, absztrakció, amely bizonyos mértékben kiszakítja a megismerés tárgyát annak környezetéből, így az ez alapján tett megállapítások és a szubjektív módon tapasztalt valóság között különbség van. Egyes tudósok emiatt utasítják el az operacionalizálást, mert véleményük szerint az ilyen fogalmak valamilyen mértékig mindig is a valóságot elidegenítő mesterséges alkotások.

Az operacionalizálással kapcsolatos különböző megközelítések érzékeltették azt, hogy a társadalomtudósok véleménye megoszlik abból a szempontból, hogyan kell számot adni a társas élet jelenségeiről. A két „tábort” a megértés és a magyarázat fogalmakkal jellemezhetjük. A magyarázatot képviselő tudósok nem vélnek alapvető különbséget a természet- és társadalomtudományok magyarázó elvei között, szemben a megértést képviselőkkel.

A magyarázat koncepciója Hempel által kidolgozott deduktív – nomológikus sémában nyerte el klasszikus formáját (Hempel, 1975), amely szerint a vizsgált jelenség logikai levezetésének kiinduló pontjában előzményeket és kiinduló

állapotokat leíró kijelentések és általános törvények szerepelnek, így a magyarázat több lépésből tevődik össze. A társadalomtudományok területén a deduktív – nomológikus séma alkalmazása felveti statisztikai törvényszerűségek kezelésének problematikáját. A szervezetkutatásban általában vázlatmagyarázatokkal találkozunk (Hauosmann, 1991), mint például az általánosan elterjedt elméleti keretek (Kubicek, 1977). Ezek többnyire néhány fontosnak tekintett változót határoznak meg és valamilyen kapcsolatokat sejtetnek, sokszor folyamatábrák formájában és a magyarázat kiindulópontjául szolgálnak (Kieser, 1995).

A megértés metodikai álláspontját képviselő tudósok abból indulnak ki, hogy „... az egyének cselekedeteit szubjektív értelem formálja: a cselekvést meggyőződések, értékek, eszmék és észleletek irányítják, amelyek ... változhatnak az idő múlásával, és ezért nem tételezhetők fel, hogy köztük törvényszerű összefüggések állnak fenn.” (Kieser, 1995; Dilthey, 1924) Felfogásukban a társadalmi valóságot – a fizikai környezettel szemben – emberek alakították ki, s szimbólumok segítségével közvetítik egymás felé. Így a társadalomtudósoknak újra kell építeniük a társadalmi keletkezés folyamait, a résztvevők értelmezéseit, magyarázatot adva arra, hogy miért úgy, és nem másképp cselekszenek az emberek bizonyos helyzetekben. Ennek eredményeként a társadalmi valóságra vonatkozó elméletek más megismerési eszközöket és vizsgálati módszereket alkalmaznak, tehát módszertani dualizmust feltételeznek.

A kutatási gyakorlatban a megértés és a magyarázat ellentéte nem játszik releváns szerepet, közösen elfogadott kritériumaik inkább módszertani jellegűek (érvényesek és megbízhatóak-e a mérések, az eredmények interpretálása megfelelő volt-e ...). A kvalitatív (megértés-orientált) és a kvantitatív (magyarázat-orientált) megközelítések kölcsönösen kiegészítik egymást, s bizonyos fokig összeegyeztethetőek.

1.2. Tudományos megállapítások értéke a szervezetalakítás szempontjából

A szervezetelméleteket a szervezetek megtervezéséhez, működtetéséhez és átalakításához is használják. Az egyes elméletek kialakításához a gyakorlat meghatározott, a korábbi paradigmák között fel nem oldható problémái adtak ösztönzést. Az elméleteknek kettős követelményre kell választ adni: egyrészt

hogyan alakulnak ki a szervezeti struktúrák, és ezek milyen hatással bírnak, másrészt pedig hogyan lehet a szervezeti struktúrát és működést úgy módosítani, hogy bizonyos hatásokat el lehessen érni.

A kritikai racionalizmus képviselői szerint „a gyakorlati ajánlások nem írhatók le tautologikus átalakításokként: az elméletek ugyanis nem vonatkoznak közvetlenül a cselekvésekre.” (Kieser, 1995; Nienhüser, 1989; Köhler, 1976) Miután az elméletek idealizáltak, figyelmen kívül hagynak néhány, a szervezetalakítási helyzetben jelenlévő aspektust. Számos esetben a metodikák is idealizáltak, így a gyakorlati ajánlások megfogalmazásához végre kell hajtani az ideális körülményekre vonatkozó elmélet és a valóságos rendszer összeillesztését, összefésülését.

A tudományos ismeretek gyakorlatba történő átültetése során a társadalomtudósok – ellentétben a természettudósokkal – szembesülnek azzal a problémával, hogy a vizsgálatuk tárgya általában rendelkezik önmaga értelmezésével, ami mellett még értékek és érdekek is befolyásolják. Ennek okán a tudás felhasználás módja és mértéke a fennálló kognitív struktúrák és politikai – normatív számítások függvénye. A gyakorlat ezért saját elképzelései szerint, gyakran korlátozottan érdekelt a felvilágosításban.

A társadalomtudósok teljes összhangban fogalmazzák meg a cselekvők rendkívül nagymértékű politikai viselkedését „... szinte minden szakmai döntést megkísérelnek politikai vonatkozásában interpretálni:

- kivitelezhető-e a döntés?
- milyen előnnyel vagy hátránnyal jár a pozícióm tekintetében?” (Bollinger H. Wetz, 1989)

A folyamat nem azzal kezdődik, hogy a tudósok és a gyakorlati szakemberek értelmezik a változtatási célokat, hanem már a probléma definiálását is politikai manőverezések határozzák meg. (Lau, 1989; Kieser, 1995)

A problémadefiniálás korlátozza a mozgásteret. Azt is kijelöli, hogy mely elméletek alkalmazhatóak a megállapított probléma megoldására (például: elfogadási probléma). A probléma meghatározás után gyakorta elmarad a célokra vonatkozó egyeztetés, kompromisszum kialakítás. „Aki ugyanis hagyja a célokat meghatározni, az nem használja ki a politikai játékteret.” (March, 2000) A gyakorlati szakemberek jobban kedvelik a nem pontosan megfogalmazott problémák kezelésére azokat az intézkedéseket, amelyeknél jobban felbecsülhetik személyes (gyakran titkolt) céljaikkal való koherenciát.

Nehézségbe ütközik továbbá a gyakorlati probléma megoldására alkalmas elmélet(ek) kiválasztása. A „legjobb” elméletet azért is nehéz kiválasztani, mert a különböző elméletek eltérő operacionalizálást használnak, s különböző, egymással nem összevethető minták segítségével igazolták őket. Ugyanekkor eltekintünk attól is, hogy a gyakorlati szakemberek számára általában fontosabb szempont az elmélet ésszerűsége, hasznossága, mintsem az igazolás minősége (Lau, 1989). Elismert gyakorlati szakemberek gyakran – már eleve – előnyben részesítik azokat a megoldásokat, amelyek például megítélésük szerint a legkönnyebben realizálhatók, növelik a befolyásukat, vagy éppen a legjobban megfelelnek a hétköznapi felfogásnak ..., s csak aztán keresnek egy elméletet, amely legitimálja az intézkedéseit. Ebből következik, hogy a gyakorlatban dolgozók éppen azokat az elméleteket preferálják, amelyek homályosan megfogalmazottak. (Astley, 1985)

A gyakorlatban gyakran tapasztalt szituáció az, amikor a definiált probléma kezeléséhez több elmélet elemeit kell egymáshoz illeszteni. Ilyenkor „... a tárgyalási helyzet logikájának megfelelően olyan eredményeket fűznek össze egy érvelési sémában, amelyek pont felhasználhatók, nem mondanak egymásnak ellent, és lehetőséget kínálnak evidenciák és a plauzibilitás elérésére. Elsősorban nem a felsorakoztatott kutatási eredmények objektivitása és érvényessége a döntő ilyenkor, hanem a kognitív megegyezés a hétköznapi felfogással ...” (Lau, 1989) További sajátosságnak tekinthetjük, hogy a gyakorlati szakemberek számos esetben nem a döntések meghozatalában kérik az elméleti szakemberek tanácsát, hanem a már meghozott döntések legitimálásához. A társadalomtudományi kutatások megbízói többnyire úgy gondoskodnak arról, hogy a kutatás eredményei a saját érdekeikkel összhangban legyenek, de legalábbis ne mondjanak ellent, hogy azt a kutatót (szervezetet) választják ki, akinek irányultságát ismerni vélik, valamint képesek befolyásolni a kérdésfelvetést és a kutatás lefolytatását. (Lau, 1989)

Mindezek alapján a szervezetelméleteket elsősorban a tudományos megismerés eszközének célszerű tekinteni, ami lehetővé teszi azt, hogy a szervezetekben fennálló viszonyok kritikájának forrásaként szolgáljanak. Már a kritikai képesség ténye is részesévé teszi az elméleteket a változtatásról szóló vitáknak, még akkor is, ha a végrehajtásra vonatkozóan nem adnak pontos utasításokat. Így azt mondhatjuk, hogy a végsőkéig bizalmatlannak kell lennünk az elméletek „hatástalanítására” irányuló ideológiai felhasználásokkal.

Miután a szervezetelméletek beágyazódnak a vezetéselméletekbe, így fejlődéstörténetük is sok hasonlóságot mutat. A komplex megközelítés érdekében a vezetéselméleteket rendszerezem, kiemelve modelljeik legfontosabb jellemzőit.

A vezetéselméletek rendkívül gazdag és kiterjedt anyagából az általam legfontosabbnak tartott irányzatokat tekintem át kronologikus elrendezésben (Marosi, 1988; Appleby, 1991; Cole, 1993; Varsányi, 2004; Bakacsi, 1999). Az 1. táblázat jól szemlélteti, hogy az elméletek fejlődéstörténete párhuzamos az ipari termelés, a vállalati tevékenység bonyolultságának, korszerűségének és kiterjedtségének növekedésével. A kutatók figyelme kezdetben a vezetés technikai és szervezési tényezőiről lépésről-lépésre az emberi tényező felé fordult, majd a tudományos megközelítés és a rendszerszemlélet vált dominánssá. Napjainkban a globális üzleti világban uralkodó vállalatbirodalmak kormányzási kérdései kerültek az érdeklődés középpontjába. Az áttekintés jól érzékelteti, hogy az ipari termelés, majd ezt követően az üzleti élet fejlődésével a kutatók mennyiben tulajdonítottak jelentőséget a technikai, emberi, szervezeti és módszertani tényezőknek – ide sorolva továbbá a döntési, tervezési, szervezési tényezőket is – a szervezeti eredményesség növelésében.

1. táblázat

A vezetéselméletek kronologikus tipológiája

Vezetési modellek általános jellemzői		Vezetéselméletek
<ul style="list-style-type: none"> - hatalom delegálása, - üzleti szervezetek (társaságok, trösztök) - kormány és az emberi tevékenység kapcsolata, - matematika alkalmazása a gyári költségek csökkentésére 	1900 előtt	<ul style="list-style-type: none"> - Római Birodalom irányítása, - velencei kalmárok, - szervezet és emberi tevékenység (Macchiavelli), - tudományos közelítés hasznossága a vezetésben, - munkamegosztás gondolata (Smith)
<ul style="list-style-type: none"> - munkamegosztás - a hatalom hierarchiájának kiépítése, - irányítási mozgástér, - meredek hierarchiák, - funkcionális széttagoltság, - mozdulatelemzés, munkafolyamat ábrák szerkesztése, - hatékonysági elvek, - teljesítmények rögzítése, grafikus rendszerek alkalmazása, 	1900-1940.	<ul style="list-style-type: none"> - tudományos vezetés (Taylor, Ford), - ipari vezetés elmélete (Fayol), - bürokrácia modell (Weber), - munkakörök legjobb betöltése (Gilbreth), - vonal és személyzet jellegű szervezet (Emerson), - tervezési és kontrol módszerek (Gantt) - az elfáradás kérdései (Vernon),

Vezetési modellek általános jellemzői		Vezetéstudományok
<ul style="list-style-type: none"> - külső vezérlés merev ellenőrzés útján, - kommunikáció hiánya és elszigetelődés, - hosszú döntési utak, - gondolkodás és a cselekvés szétválasztása, - divízionális szervezet, profitcentrum 		<ul style="list-style-type: none"> - Hawthorni kísérletek (Mayo), - össz vállalati koordináció strukturális megoldásai (Brown) - játékelmélet, - kibernetika, - rendszerelmélet, - emberi kapcsolatok (Lewin), - klasszikus menedzsment (Gulick, Urwick)
<ul style="list-style-type: none"> - a szervezetek hagyományos megközelítése, - a termék előállítás alaptevékenységei és a termékek értékesítése van a fókuszban, - a vezetés, mint a szervezet „agya” jelenik meg, - az alkalmazottak paternalista megközelítése jellemzi 	1941-1950.	<ul style="list-style-type: none"> - magatartástudományi döntéstudomány (Barnard, Simon), - szükségletelmélet (Maslow), - emberi erőforrások, ösztönzés (Herzberg), - X-Y elmélet (McGregor)
<ul style="list-style-type: none"> - fókuszban a munkamódszer és a szervezeti hatékonyság áll, - felismerték azt, hogy az elégedett munkaerő valószínűleg eredményesebb, - a vezetésként „úriemberhez” méltó tevékenységnek tekintik 	1951-1960.	<ul style="list-style-type: none"> - operációkutatás, - társadalmi műszaki rendszerek (Emery), - magunkról és másokról (Blake – Mouton), - management by
<ul style="list-style-type: none"> - fókuszban a beszerzés és (elsősorban a piaci) növekedés, - a vezetés autokrata és technokrata megközelítése, - a tervezés iránya: a szervezeti növekedés 	1961-1970.	<ul style="list-style-type: none"> - rendszerelmélet (Churchman, Boulding, Ackoff) - módszertani tanácsadás (Schein)
<ul style="list-style-type: none"> - racionalizáció az üzleti életben (infláció, hitelkorklát), - szervezeti növekedés és a technológia fontosságának növekedése (elektronika), - a vezetés fókuszában a szervezetek humán erőforrásainak fejlesztése áll, - az ésszerűsítés és a logikai megközelítés előre törése 	1971-1980.	<ul style="list-style-type: none"> - stratégiai üzleti egységek (Henderson), - önálló munkacsoportok (Trist és Bamfort), - kontingenciaelmélet (Pugh, Hickson, Laurence, Lorsch), - társadalmi-történeti megközelítésmód
<ul style="list-style-type: none"> - fókuszban a vásárló, gyakran a személyeknek való szolgái kiszolgáltatottság szintjéig, - gyors növekedés a vertikális integráción 	1981-1990.	<ul style="list-style-type: none"> - versenysztratégiai magatartások (Porter) - Z elmélet (Duchi), - vállalati kultúra (Schein),

Vezetési modellek általános jellemzői		Vezetéstudományok
<ul style="list-style-type: none"> és a felvásárlásokon keresztül, - a vezetés fókuszában a csapatok állnak, - intézményi közgazdaságtani szervezeti elemzés, - cserefolyamatok, cserekapcsolatok koordinációja, - populációs ökológiai megközelítés, - szervezeti cselekvések, mint magyarázatminták evolúciója, - interpretatív paradigma 		<ul style="list-style-type: none"> - ország-kultúra hatások (Child), - műszaki társadalmi rendszerek, - szervezetek intézményi közgazdaságtani elméletei (tulajdonságok elmélete, ügynökelmélet, tranzakciós költségek elmélete), - evolúcióelméleti megközelítés (Hannan, Freeman, McKelvey, Aldrich, Weick), - interpretatív megközelítés (Burrell, Morgan)
<ul style="list-style-type: none"> - együttműködés és verseny, - hálózat szerkezete, - szereplők viselkedési mintázata, - szerepkonfliktusok, - a spontán rend alapját képező magatartási szabályok az evolúció eredményei, - a szervezetek komplexitása a konfliktus-, illetve érdekluralizmus eredménye. 	1991-	<ul style="list-style-type: none"> - R-elmélet (Anderson), - hálózatmodell, - karcsúsított vezetés, - evolúciós menedzsment <ul style="list-style-type: none"> ▪ St Gallen-i iskola (Ulrich) ▪ Kirsch megközelítés - öntanuló szervezetek.

Forrás: saját szerkesztés

1.3. Kvantitatív és kvalitatív módszerek empirikus szervezetkutatási alkalmazásai

A fejezet elején tárgyaltak szerint a szervezetkutatásoknak kettős vetülete van, nevezetesen az elméleti és a módszertani. E két vetület kézenfekvő, ugyanis a megfelelő módszerek alkalmazása elsősorban az elméleti megalapozottságtól függ, viszont alkalmas módszerek nélkül az elmélet verifikálása elképzelhetetlen. A szervezetjellemzők mérhetősége és összehasonlítása az empirikus szervezetkutatás nélkülözhetetlen előfeltétele. A mérés szükségességét indokolja az a körülmény, hogy a kezelendő nagy tömegű információhalmaz áttekintéséhez megfelelő matematikai-statisztikai és egyéb eljárásokra van szükség. E módszerek pedig többnyire „számszerűsített” tulajdonságok esetén alkalmazhatók.

A szervezetek empirikus vizsgálatának egyik alapvető kérdése: hogyan tudjuk mérni szervezeteinket, egyáltalán mérhetőek-e?

A probléma ott jelentkezik, hogy a szervezetek lényegében kvalitatív jellemzőkkel bíró objektumok, amelyek vizsgálatánál a mérések annál kevésbé adnak egyértelmű, megnyugtató eredményt, minél bonyolultabb az objektum. Sokan elvetik a kvantitatív szervezetelemzési módszereket azzal, hogy a kérdőív és az interjú során felvett adatok még akkor sem mentesek a szubjektív elemektől, ha megpróbáljuk különböző módszerek segítségével tisztogatni a felvett értékeket. (Torma, Balaton, Dobák, Papp, 1983)

Azzal a megközelítéssel értek egyet, mely szerint nem célszerű elvetni a mennyiségi módszereket, hanem pontatlanságok miatt a kvantitatív módszereket ki kell egészíteni kvalitatív szervezetelemzési eljárásokkal, s ezáltal a vizsgálandó szervezeti jelenség természetének megfelelő eljárások választhatók ki.

A szervezetek „természete” a mennyiségi skálákon történő mérést sokszor nem teszi lehetővé. A külföldi és a hazai tapasztalatok alapján úgy tűnik, hogy a szervezetek vizsgálatára közvetlenül az ordinális skálák használhatóak.

Mivel a szervezetelemzések legfőbb célja a kapcsolatok, illetve kontextuális tényezők kimutatása, éppen ezért az összefüggés-vizsgálatok képezik a kutatások fő gerincét. A módszerek alkalmazhatósága alapvetően attól függ, hogy milyen skálákon mért változókkal dolgoznak.

Ugyanakkor látni kell azt is, hogy ezek csak korlátozott hatásúak a szervezeti jellemzők összefüggéseinek feltárásához, a szervezetek „bonyolult” természetének sokkal inkább a többváltozós analízisek felelnek meg.

Az egyes szervezetek vizsgálatával foglalkozó esettanulmányok alapvetően a kvalitatív módszereket használják. Számos hazai vizsgálat készült ezen eljárással. (Tardos M, 1980) A kvalitatív módszerek nagyon jól felhasználhatóak bizonyos szervezeti jelenségek tanulmányozására, például oksági kapcsolatokat kereső vizsgálatoknál.

A kvalitatív metodikák előnyeiként a kvantitatív eljárásokkal szemben általában a következőket szokták megemlíteni:

- a kérdésekre adandó válaszolási lehetőség nem korlátozott,
- az események okait, időbeli lefolyását jobban fel lehet tárni,
- lehetővé válik a mélyebben fekvő összefüggések feltárása.

Mindezek ellenére a kvalitatív eljárások viszonylag háttérbe szorultak a mennyiségi eljárásokkal szemben.

A 2. táblázat a kvantitatív módszerek, illetve kombinációik szervezetkutatásban történő gyakorlati alkalmazásait mutatja be a teljesség igénye nélkül, az összehasonlító szervezetelemzés témaköréből, ahol a szervezeti változók fogalmán a struktúra jellemzőit, a struktúrára ható kontextuális tényezőket, a stratégiát és a szervezeti teljesítményt leíró jellemzőket értjük.

2. táblázat

Szervezeti változók operacionalizálása és mérése

1. KONTEXTUÁLIS TÉNYEZŐK	
WOODWARD (Woodward, 1965)	<ul style="list-style-type: none"> – a technológia és a vállalati nagyság, – a termelési rendszer (technológia) jellemzőit 11 osztályba sorolta (egyedi termékek gyártása fogyasztói megrendelésre; prototípusok gyártása, nagyberendezések gyártása termékfázisonként, kisorsozatgyártás fogyasztói megrendelésre; nagysorozat gyártás; nagysorozat gyártás összeszerelő szalagokon; tömeggyártás; vegyipari termékek gyártása többtermékes üzemben; folyadékok, gázok és kristályanyagok folyamatos gyártása; standardizált alkatrészek nagysorozat gyártása, amelyek összeszerelése több terméket eredményez; kristályanyagok folyamatos gyártása).
ASTON (Pugh, 1963):	<ul style="list-style-type: none"> – eredet és a szervezet múltja, – tulajdonos és irányítás, – szervezeti nagyság, – tevékenységi kör, – technológia, – telepítési helyzet, – más szervezettől való függőség.
KIESER (Kieser, 1995)	<ul style="list-style-type: none"> – környezet, – technológia, – szervezet nagysága, – jogi forma és a nyilvános ellenőrzés mértéke, – más szervezettől való függés, – a szervezet kora.
CHILD (Child, 1973)	<ul style="list-style-type: none"> – szervezeten belül (a szervezet nagysága; a technológia integráltsága és automatizáltsága; telephelyek száma), – környezeti (szervezeten belüli kapcsolatok intenzitása).
LAWRENCE ÉS LORSCH (Lawrence, Lorsch, 1978.)	<ul style="list-style-type: none"> – a szervezet környezete (kutatás, termelés, értékesítés)

2. táblázat folytatása

2. STRATÉGIA		
CHANDLER (Chandler, 1962)	– A vállalati stratégia a különböző típusú növekedés tervezésének és megvalósításának folyamata.	
FRANK (Frank, 1974)	– Megkülönböztet a vállalaton belül célképző, stratégia kialakító és realizációs rendszereket, amelyek mintegy transzformációs láncolatként léteznek a szervezet inputja és outputja között.	
MINTZBERG (Mintzbert, 1978)	– A stratégia a döntéshozatal sorozatára jellemző magatartás. Ha valamely területére vonatkozó döntések egy időszak alatt konzisztensek, akkor ezt úgy tekinti, hogy kialakult a stratégia.	
MILLER ÉS FRIESEN (Miller, Friesen, 1975)	– A stratégia a vállalat válasza a környezetből érkező hatásokra.	
HORVÁTH (Horváth, 1987)	<ul style="list-style-type: none">– A tőkés vállalat stratégiája: a vállalat filozófiája, üzletpolitikája; a vállalat funkciója, társadalmi küldetése; a vezetés hosszú távú céljai; magatartása, törekvései a termékpiacokra, verseny; a tőke hasznosításának, megtérülésének módja; magatartásformák a vállalat alkalmazottai számára.– A szocialista vállalat stratégiája: a működési körre, társadalmi funkciók változtatására irányuló kezdeményezések; társadalmi célokból levezetett hosszú távú vállalati gazdaság; célok meghatározása és a célokhoz rendelt eszközök, csoportosítására vonatkozó döntések; a vállalati célok, elérésének módjára, a kockázatvállalás mértékére, a vezetés stílusára vonatkozó kollektív állásfoglalás.	
3. STRUKTÚRA JELLEMZŐK		
ASTON-CSOPORT (Pugh, Heckson, Hinings, Turner, 1969)	<ul style="list-style-type: none">– specializáció,– standardizáltság,– formalizáltság,	<ul style="list-style-type: none">– centralizáció,– konfiguráció,– flexibilitás.
WOODWARD (Woodward, 1965)	<ul style="list-style-type: none">– szélességi és mélységi tagoltság,– szabályozottság,– vonalbeli és törzskari specializáció,	<ul style="list-style-type: none">– termelési szervezet,– ciklusösszetétel (értékesítés, fejlesztés és termelési kapcsolat).
KIESER (Kieser, 1995)	<ul style="list-style-type: none">– specializáció,– standardizáció,– formalizáció,– centralizáció,– eredményesség,	<ul style="list-style-type: none">– szélességi tagoltság,– hierarchikus szintek száma,– professzionalizálások,– vezetők és végrehajtók viszonya,– vezetők és vezetői kiszolgálók viszonya,– koordinációs mechanizmusok kialakítása.

2. táblázat folytatása

3. STRUKTÚRA JELLEMZŐK	
MAROSI (Marosi, 1978)	<ul style="list-style-type: none"> – alaptevékenység <ul style="list-style-type: none"> ○ tömegszerűség, ○ a termelés vállalaton belüli szakosításának formái, illetve a termelés szervezete ○ az alaptevékenység ciklusának összetétele – irányítás <ul style="list-style-type: none"> ○ szervezeti konfiguráció, ○ irányítás centralizációja, illetve decentralizációja ○ irányítás szabályozottsága.
4. SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY	
ASTON-CSOPORT (Pugh, Heckson, Hinings, Turner, 1969)	<ul style="list-style-type: none"> – Gazdasági és társadalmi jellegű elemeket magukba foglaló tényezőket vizsgáltak: <ul style="list-style-type: none"> ○ hatékonyság (jövedelmezőség, termelékenység, pénzmegtartás), ○ adaptivitás, ○ morál.
WOODWARD (Woodward, 1965)	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezetek sikerességét a profit nagyságával és az értékesítés volumenének növekedésével jellemezte.
REIMANN (Reimann, 1974)	<ul style="list-style-type: none"> – Az USA vállalatok vizsgálatánál – a vezetők véleményére alapozva – a következő mutatókat alkalmazva: <ul style="list-style-type: none"> ○ pénzügyi kritériumok: <ul style="list-style-type: none"> ▪ értékesítés és profit növekedés, ○ nem pénzügyi jellemzők: <ul style="list-style-type: none"> ▪ a szervezet képessége a magasan kvalifikált munkaerő megszerzésére és megtartására, ▪ az alkalmazottak elégedettsége és munkamorálja, ▪ a vállalat termékeinek minősége, ▪ a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatások, ▪ jövőbeli növekedési képességek, ▪ a versenytársak értékítélete a vállalat átfogó teljesítményéről.

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti változók méréséhez ezen tényezőket, a gyakorlatban érzékelhető és megragadható jellemzőkre kellett felbontani. Így a változók értelmezésére és mérésére számos, sokszor jelentősen különböző közelítést alkalmaztak. A tényező csoportok között – amelyeket az egyes empirikus vizsgálatoknál meghatároztak – minden elemzésnél mértékadó volt a technológia és a szervezeti nagyság. E

domináns változók mellett a környezet az a változó, amely egyre erőteljesebb szerephez jutott a vizsgálatoknál. Valamennyi esetben találhatók vizsgálat specifikus változók is, amelyeket az adott vizsgálatot végzők tartottak fontosnak. Woodward esetében a technológiai jellemzők osztályba (11) sorolása, az Aston-csoportnál a szervezet múltja és eredete, Kieser esetében a nyilvános ellenőrzés mértéke ... A stratégia empirikus megközelítésénél a fogalom definiálása okozta a legnagyobb problémát.

A struktúrát leíró függő változók megítélésében heterogén álláspontok alakultak ki a szakirodalomban. Valamennyi vizsgált esetben megjelent a tagoltság (mélységi és szélességi), a szabályozottság és a specializáció, amely tekintetben egységesség mutatkozik a vizsgálat szükségességére vonatkozóan. Ezek mellett itt is találhatunk specifikus elemek is, úgymint flexibilitás (Aston-csoport), ciklus összetétel (Woodward), koordinációs mechanizmusok kialakítása (Kieser) és tömegszerűség (Marosi). A szervezeti teljesítmény meghatározása és mérése minden empirikus vizsgálat kulcsfontosságú eleme, hiszen a kutatások fő célja az eredményességet befolyásoló tényezők feltárása.

A 3. táblázat a szervezeti változók kapcsolatainak elemzését rendszerezi, amelynek tapasztalatait a későbbiekben a modellalkotásban használok fel.

Woodward (Woodward, 1965) a korreláció és regresszió számítást használta a független és a függő változók kapcsolatának elemzésére. Elsősorban a technológia és a függő változók a tömegszerűség és a szervezetnek a szélességi tagozódása között mutatott ki érdemleges kapcsolatot.

Az Aston-csoport (Pugh, Heckson, Hinings, Turner; 1969) többváltozós korrelációs számítás segítségével tesztelte a csoport, a technológia és a struktúra szoros kapcsolatának hipotézisét. Vizsgálataik alapján statisztikailag is kimutathatónak találták a technológia és a struktúra egyes elemei közötti kapcsolatot. Ugyanakkor a struktúra más változókkal szorosabb kapcsolatot mutatott, s ezáltal elvetették azt az állítást, hogy a technológia a struktúra fő meghatározója. A független változók a szervezeti struktúra alapvető dimenziói közötti korrelációs értékek szerint a technológia jellemzői nagyon gyenge kapcsolatban állnak a függő változókkal. Érdemleges hatást a nagyság és a más szervezettől való függőség jellemzőiről tudtak kimutatni. 4-5 évvel később ismételt vizsgálataik arra engedtek következtetni, hogy „... hosszú távon a strukturáltság növekedése párhuzamosan mehet végbe a méret növekedésével, de rövid távon van egy olyan mechanizmus, hogy a méret növekedése eredményezhet növekvő

strukturáltságot, de a csökkenő méret nem eredményezheti a strukturáltság csökkenését ...”

Kieser (Kieser, 1995) vizsgálatokat végzett a strukturális változók, valamint a környezeti változók között. A kapott értékek a -0,28 és a 0,55 intervallumban helyezkedtek el.

Lawrence és Lorsch (Lawrence-Lorsch, 19...) azt vizsgálták, hogy a környezet bizonytalansági foka és heterogenitásának mértéke hogyan hat az egyes szervezeti rendszerek integrálódására. Elemzéseikben direkt kapcsolatot mutattak ki a környezet bizonytalansága és homogenitása (független) valamint a differenciáció és integráció (függő) változók között. Ez alapján megállapították, hogy a környezet jellemzői egyértelműen meghatározzák, hogy milyen legyen a hatékony szervezet struktúrája.

Reimann (Reimann, 1974) 19 db USA-beli termelő vállalatot keresztül clusteranalízissel elemezte a szervezeti teljesítmény és a struktúra jellemzői közötti kapcsolatot, amelynek eredménye pl. az a megállapítás, hogy *„Egy hatékony szervezet lehet viszonylag decentralizált, specializált és formalizált. Ugyancsak lehet erőteljesen decentralizált és erősen specializált, de formalizált már nem.”*





Galbraith (Torma, Balaton, Dobák, Papp; 1983) a szervezeti teljesítményt a bizonytalanság és a szervezeti struktúra függvényében tárgyalja. A bizonytalanság növekedése esetén a szervezet akkor maradhat eredményes, ha olyan struktúrát alakít ki, amely képes a megkívánt teljesítményszinthez szükséges információmennyiség feldolgozására.

Miller és Friesen (Miller-Friesen, 1978) 81 szervezet adatai alapján vizsgálták a környezet, a stratégia, a struktúra és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát. Kiemelendő az alábbi megállapításuk:




„Úgy tűnik, hogy a siker eléréséhez többféle módszer is alkalmazható, attól függően, hogy milyen a környezet, illetve az egymást kiegészítő szervezet és stratégia alakítási lehetőségek választéka. Azonban a környezet nem határozza meg teljesen a sikeres vállalat stratégiai választát. Adott esetben más-más stratégia is eredményes lehet.”

3. táblázat

*Szervezeti változók (független és függő változók – struktúra jellemzők)
kapcsolatának elemzése*

Kutatók	Releváns vizsgált változók	Alkalmazott módszerek
WOODWARD (Woodward, 1965)	 <ul style="list-style-type: none"> – technológia – tömegszerűség – szélességi tagozódás 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ korrelációs számítás ▪ regressziós számítás
ASTON- CSOPORT (Pugh, Heckson, Hinings, Turner, 1969)	 <ul style="list-style-type: none"> – technológia – struktúra <ul style="list-style-type: none"> – tevékenységek strukturáltsága, – hatáskörök koncentrációja – munkafolyamatok vonali irányítása – szervezeti nagyság – más szervezetektől való függőség 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ többváltozós korrelációs számítás
KIESER (Kieser, 1995)	 <ul style="list-style-type: none"> – strukturális változók <ul style="list-style-type: none"> – specializáció – formalizáció – tervezési ráfordítás – feladatok – problémataralom hiánya – hatáskör elhatárolás pontossága – végrehajtási feladatok programozottság – döntési decentralizáció – hierarchia szintek száma – kommunikáció a kollégákkal, felettesekkel – törzskari munkatársak aránya – környezeti változók <ul style="list-style-type: none"> • dinamika • ár iránti érzékenység • konkurencia intenzitás 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ többváltozós korrelációs számítás
LAWRENCE ÉS LORSCH (Lawrence, Lorsch, 19...)	 <ul style="list-style-type: none"> • a környezet bizonytalansági foka heterogenitása • részrendszerek differenciálódása, integrálódása 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ korrelációs számítás

3. táblázat folytatása

Kutatók	Releváns vizsgált változók	Alkalmazott módszerek
REIMANN (Reimann, 1974)	 • szervezeti teljesítmény  • struktúra jellemzők	▪ clusteranalízis
GALBRAITH (Torma, Balaton, Dobák, Papp; 1983)	 • szervezeti teljesítmény  • bizonytalanság  • szervezeti struktúra	▪ korrelációs számítás
MILLER ÉS FRIESEN (Miller-Friesen, 1978)	 • környezet  • stratégia  • struktúra  • szervezeti teljesítmény	▪ többváltozós korrelációs számítás

Forrás: saját szerkesztés

1.3.1. Kvalitatív szerveztelemzési módszerek

Néhány kiragadott, de releváns példa segítségével kívánom szemléltetni a kvalitatív szerveztelemzési eljárások létjogosultságát és szükségességét.

Mintzberg (Mintzberg, 1978) a vállalati stratégia kialakításának folyamatát vizsgálta. A stratégia fogalmat abban az értelemben használja, mint a vállalati döntéshozatal sorozatára jellemző magatartásformát. Az empirikus vizsgálatot a Volkswagen Műveknél végezte. 1920-tól hosszú éveken át figyelemmel kísérte a vállalati döntésekre jellemző magatartásformát, s a megfigyelései alapján a stratégia kialakulásának és változásának időbeli alakulását tárta fel. Mintzberg módszertanilag a külső megfigyelő szerepében jelent meg és a változás időbeli alakulására, valamint a magatartásformák változása összefüggéseinek megértésére koncentrált. A megfigyelés jó lehetőséget szolgáltatott arra is, hogy az események bekövetkezésének okait feltárja, akár külső, akár belső befolyásoló tényezőkről is legyen szó. Vizsgálatára építve bírálja Chandler megállapítását, miszerint a stratégiai változások a környezeti tényezőkre vezethetők vissza. Mintzberg szerint Chandler figyelmen kívül hagyja a szervezet működési rendszerét, amikor a stratégiai változások okait keresi.

Jick (Torma, Balaton, Dobák, Papp; 1983) kutatása a több vállalat egyesítésével összefüggő alkalmazotti izgatottság-elemzésre irányult. Az egyesülés által érintett alkalmazottakat az alábbi módon vizsgálták:

- résztvevőnkénti megfigyeléssel (hogyan viselkednek az emberek az egyesülésre vonatkozó hír szerzése után);
- közvetett megfigyeléssel (az érintett alkalmazottakról a munkatársaik, illetve főnökeik útján szereztek információkat);
- speciális stressz-vizsgálati módszerekkel (például, laboratóriumi tesztek);
- a vállalati archívum látogatásának megfigyelésével (az egyesülés kiváltotta bizonytalansággal összefüggően az emberek a múltbeli információk után kutatva gyakrabban jártak a könyvtár archívumába; a „látogatók” összetétele szintén fontos és hasznos információkat szolgáltatott az elemzéshez).

Az ily módon összegyűjtött információkat később mennyiségi vizsgálatokkal is kiegészítette.

1.3.2. Versenyképességi vizsgálatok

E módszertani fejezetnek a lezárásaként a vállalati szintű versenyképességet mérő modellek rendszerezését tárgyalom, abból a megfontolásból, hogy a szervezeti képesség építés vizsgálatakor a versenyképességhez való viszonyát is értelmezem.

4. táblázat

A vállalati szintű versenyképességet mérő modellek

Modell megnevezése	Modell tényezői
Porter-féle gyémántmodell és annak Hoványi-féle továbbfejlesztése (Porter, 1990)	<p>Az alapmodell alakjának hasonlósága → gyémánt. Elemei:</p> <ul style="list-style-type: none"> * a szállítók és ezek alkupozíciója a vásárló vállalattal szemben, * a vevők és alkupozíciójuk a kínáló vállalattal szemben, * a piacra esetleg újonnan belépők és az ebből származó fenyegetések a vállalattal szemben, * verseny az iparág már működő, tehát piacon lévő vállalatai között, * a helyettesítő termékek és az ezekből származó fenyegetések <p>Hoványi továbbfejlesztése: abból indult ki, hogy a modell tényezői viszonylag egyszerűen számszerűsíthetők, kivéve a „verseny a már működő vállalatok között” tényező. Ennek mérésére viszonyszámokat alakított ki:</p>

4. táblázat folytatása

Modell megnevezése	Modell tényezői
Porter-féle gyémántmodell és annak Hoványi-féle továbbfejlesztése (Porter, 1990)	$V1 = \frac{\text{a versenytársak éves K+F költségei}}{\text{a versenytársak éves árbevétele}}$ $V2 = \frac{\text{a versenytársak éves beruházásai}}{\text{a versenytársak éves árbevétele}}$ $V3 = \frac{\text{a versenytársak éves marketing költségei}}{\text{a versenytársak éves árbevétele}}$ $V4 = \frac{\text{a tárgyévben a versenytársak által piacra hozott új termékfajták száma}}{\text{a versenytársak által piacon forgalmazott összes termékfajta száma}}$ $V5 = \text{a munka és teljes termelékenységnövekedés mértéke a versenytársak mindegyikénél}$ $V6 = \frac{\text{a versenytársak körében a tárgyévben felszámolt vállalatok számai}}{\text{a versenytárs vállalatok száma}}$ $V7 = \frac{\text{összeolvadások és felvásárlások száma}}{\text{a versenytárs vállalatok száma összesen}}$
Hoványi-féle vállalati versenyképességi modell (Hoványi, 1999)	<p>A vállalatvezetők számára kialakított új módszer a vállalati versenyképesség néhány fontos tényezőjének meghatározására, menedzsment módszerekkel támogatva.</p> <p>A mikrogazdasági modellbe illesztett menedzsment módszertanok:</p> <ul style="list-style-type: none"> – STEEPLE (politika – gazdaságpolitika, gazdasági háttér, társadalmi tényezők, technikai eredmények, környezetgazdálkodás, jogi, képzés- továbbképzés (átképzés)) <ul style="list-style-type: none"> ○ nemzetközi, ○ hazai; – a vállalat vevőinek számbavétele; – immateriális erőforráslancok (erőteljesen eltérnek a versenytársak hasonló erőforráslancaitól) kialakítása; – versenyelemzés (komplex bemérés – valamennyi erőforrás, összes folyamat, egész szervezeti és irányítási rendszer, teljes működés integrálásával); – „alapvető hozzáértés” köre (immateriális erőforráslanc kiépítése, átfutási idők csökkentése, lépéstartás a műszaki fejlődéssel és piaci igényváltozással, veszteségforrás – feltárás és költségcsökkentés, termelés rugalmasságának növelése, szervezet karcsúsítása); – a vállalat erősségeinek és gyenge pontjainak feltárása; – feladatok kitelepítése, amelyek nem tartoznak a vállalat alapvető tevékenységeinek körébe.

4. táblázat folytatása

Modell megnevezése	Modell tényezői
CDP® (Corporate Development Process – Vállalatfejlesztési Folyamat c. kutatás) Európai Versenyképességi Vizsgálata (www.iqconsulting.hu)	<p>Kérdőív alapú szervezeti audit, melynek alapjául szolgáló kérdőívet az Európai Unióban sikeresen működő termelő és szolgáltató vállalatoknál végzett felmérések alapján fejlesztették ki.</p> <p>Alapfeltevése: a kiváló teljesítményhez a termelékenység javítása szükséges, aminek elengedhetetlen feltétele a magas teljesítmény biztosítása és a szervezet tagjainak személyes fejlődése. A CDP® alapú szervezeti kultúra felmérés négy megközelítésben elemzi a vállalat szervezeti kultúráját:</p> <ul style="list-style-type: none"> – szervezeti szintű motivációk, – csoportdinamika, – szervezeten belüli magatartás, – szervezeten kívüli magatartás. <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Direkt kapcsolatok felderítése a motivációs erők és az üzleti teljesítmény között képet alkotva a vállalat versenyképességéről:</p> <ul style="list-style-type: none"> – méri a teljes vállalat, a szervezeti egységek és az egyének átfogó motivációs szintjét, – definiálja a mért motivációs szint elsődleges és másodlagos hatásait, – bemutatja a mért motivációs szint okait, illetve a demotiváló tényezők gyökereit, – konkrét javaslatokat fogalmaz meg a fejlesztendő területek erősítésére, – biztosítja az összehasonlítás lehetőségét hasonló profilú európai vállalatokkal.
Chikán és munkatársai által készített Vállalati Versenyképességi Index (VVI) (Chikán, 2006)	<p>A Vállalati Versenyképességi Index (VVI) készítői a versenyképesség definíciójára, a működőképesség – változásoképesség – teljesítmény logikai rendjére építve alakították ki. Számszerűsítése elvben mind tételes vállalati adatok, mind pedig vélemények alapján elvégezhető.</p> <p>A VVI az M (működőképesség), V (változásoképesség) és T (teljesítmény) változócsoporthoz összefoglalt hatását méri a K (képeségek) közbeeső munkaváltozó segítségével.</p> $C = (M+V)T$ <p>a versenyképesség mércéje, a működőképesség és változásoképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada.</p>

4. táblázat folytatása

Modell megnevezése	Modell tényezői
Gyuris-féle versenyképességi modell (Gyuris, 2007)	<p>Egységes elemzési keret segítségével a makro- és a mikroszintű versenyképesség közötti kapcsolat elemzését teszi lehetővé. A modell segítségével nyomon követhetővé válik a tényezők időbeli alakulása. Lehetőséget biztosít a helyzetfelmérésre (tényalapú), a problémás területek beazonosítására, hasonló fejlettségű országokkal történő összehasonlításra, s elemzési keretet biztosít a fejlesztési javaslatok kidolgozására.</p> <p>Koncepciójában a vállalatok versenyképességét az alkalmazkodó- és teljesítőképességektől teszi függővé.</p>
Komplex Dél-Dunántúli Regionális Versenyképességi Kutatás és a kutatás során létrehozott Versenyképességi Index (Schmuck, 2008; Lengyel, 1999)	<p>A vállalatok versenyképességét befolyásoló tényezőket vizsgálták kérdőíves felmérésen alapulva. A kérdőívek elemzése alapján statisztikai módszer segítségével létrehoztak egy versenyképességi indexet, melynek változói az alábbiak voltak:</p> <ul style="list-style-type: none"> * kutatás-fejlesztés (K) * célpiacok alakulása (C) * változásokhoz való viszony (V) * marketing költségvetés aránya (M) * stratégiai szövetségben való részvétel (S) * munkaerő fluktuáció (F) <p>A gazdasági szervezetek versenyképességét három kategóriába sorolták: lemaradó, átlagos, élenjáró.</p> <p>Az index tesztelését diszkriminancia-analízissel, az egyes csoportok vizsgálatát pedig többváltozós regresszió számítással végezték.</p>

Forrás: saját szerkesztés

2. A SZERVEZETALAKÍTÁS ÉS A SZERVEZETI KÉPESSÉGÉPÍTÉS EGY LEHETSÉGES MODELLJE

A szervezetalakítás fogalma jelentős átalakuláson megy keresztül napjainkban, amelyben komoly szerepe van annak a ténynek, hogy a vállalatok szervezetalakítással szembeni elvárásai megnövekedtek. A hangsúly egyre inkább az olyan változtatások megvalósítása felé tolódik, amelyek a stratégiai célok elérését támogató, legnagyobb hozzáadott értéket képesek biztosítani egy tolerálható időtartam alatt. A figyelem áthelyeződik a pénzügyi szempontból is kimutatható eredményességre, gyorsaságra. Az élenjáró hazai és nemzetközi vállalatok rendelkeznek olyan megfelelő részletezettséggel kidolgozott stratégiával, amelynek célhierarchiájában egyaránt megjelennek a pénzügyi eredményességre, a belső szervezeti színvonalra, a munkavállalói kompetenciákra, a vevői elégedettségre fókuszáló elemek. Ennek megalapozásához a vállalatok rendszeresen értékelik, egyrészt saját addigi teljesítményüket, másrészt összemérik önmagukat versenytársaik teljesítményével, figyelembe véve a piaci környezetet. Ezen vizsgálatokra adandó válaszoknál fontos, hogy ne csak szervezeti szinten létezzenek, hanem útmutatást adjanak a munkatársak számára a követelmények tisztázásához és az egyéni hozzájárulások megtervezhetőségéhez.

A legsikeresebben működő vállalatok irányítási tevékenysége a folyamatok, a szervezeti struktúra, a támogató rendszerek és a munkavállalók összehangolt működésének eredménye, amely a vállalat szervezeti képességeiben jelenik meg. A továbbiakban először a kompetencia, az erőforrások és a képesség néhány releváns jellemzőjét és egymáshoz való viszonyulását foglalom össze. (Veresné Somosi M. 2009.c, d; 2010.d; 2011.b, c, d)

2.1. A szervezet képesség alapú megközelítése

Általánosságban a szervezetnek azon képességét értjük kompetencia alatt, amely lehetővé teszi kitűzött céljainak elérését. A szervezet funkcionális kompetenciája képességként definiálható, ami ebben az értelemben a szervezeti tudást és e tudás alkalmazásának képességét foglalja magába.

A szervezeti kompetencia egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése változatos képet mutat (Awuah, 2001).

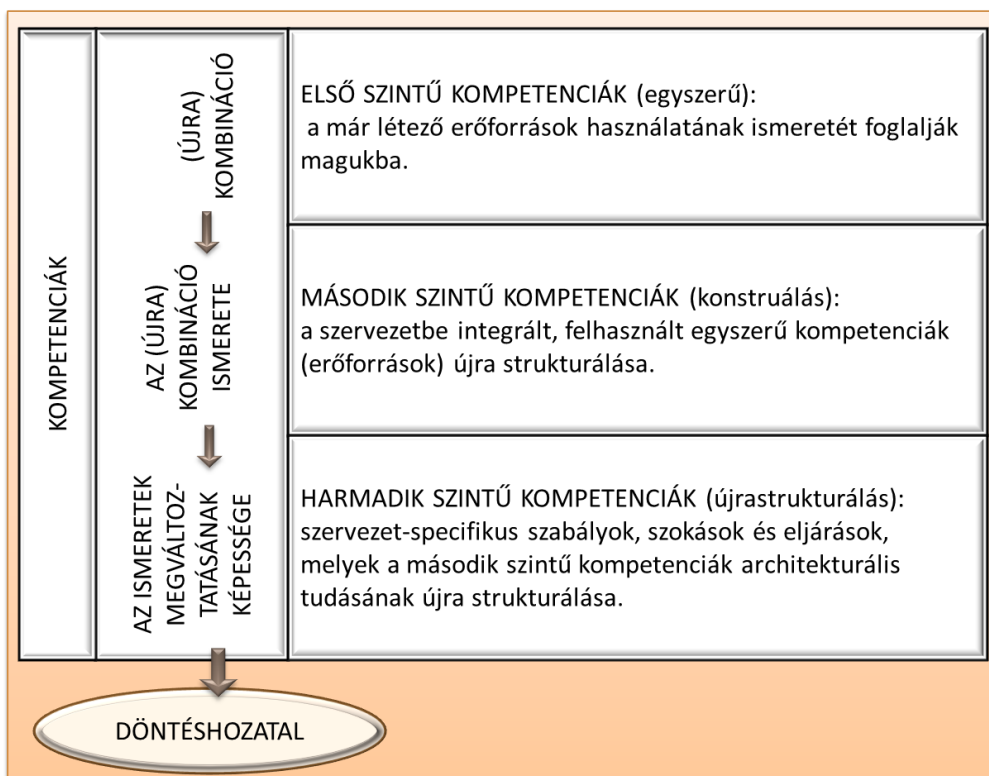
A stratégiai menedzsment megközelítésében a szervezeti tanulás célja a vállalat jövőbeli működését megalapozó kompetenciák elsajátítása. A szervezeti kompetenciák centrális szerepét – kulcskompetenciának nevezve – először Prahalad és Hamen (1944) definiálták, mint szakismeretből és technológiákból kialakuló speciális szaktudást, mellyel a szervezetek vevők által elismert értéket hoznak létre. A kompetenciák segítségével a szervezet megkülönböztetheti magát versenytársaitól, kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, s az egyénekben (a szervezet tagjaiban) testesülnek meg. Jellemzőjük, hogy fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában pedig eltűnnek.

Drejer és Riis (1999) a kompetenciák négy alapvető elemét különböztetik meg:

- technológia,
- az emberi tényező,
- a szervezet, valamint
- a szervezeti kultúra.

A kompetenciák struktúrájának vizsgálatakor három, egymásra hierarchikusan épülő kompetenciaszint azonosítható (Banerjee, 2003) alapján. Az 1. ábrán bemutatott modell jól szemlélteti, hogy az első szintű (egyszerű) kompetenciák egyértelműen jól tanulhatóak, a magasabb szintű kompetenciák másolása összetettségükből eredően nem lehetséges. A magasabb szintű kompetenciák más szervezettől való megtanulása a szervezetek közötti kapcsolatok kezelésének kompetenciáit, mint a szervezetközi tanulás kezelésére képes infrastrukturális háttérkövetelményt követeli meg.

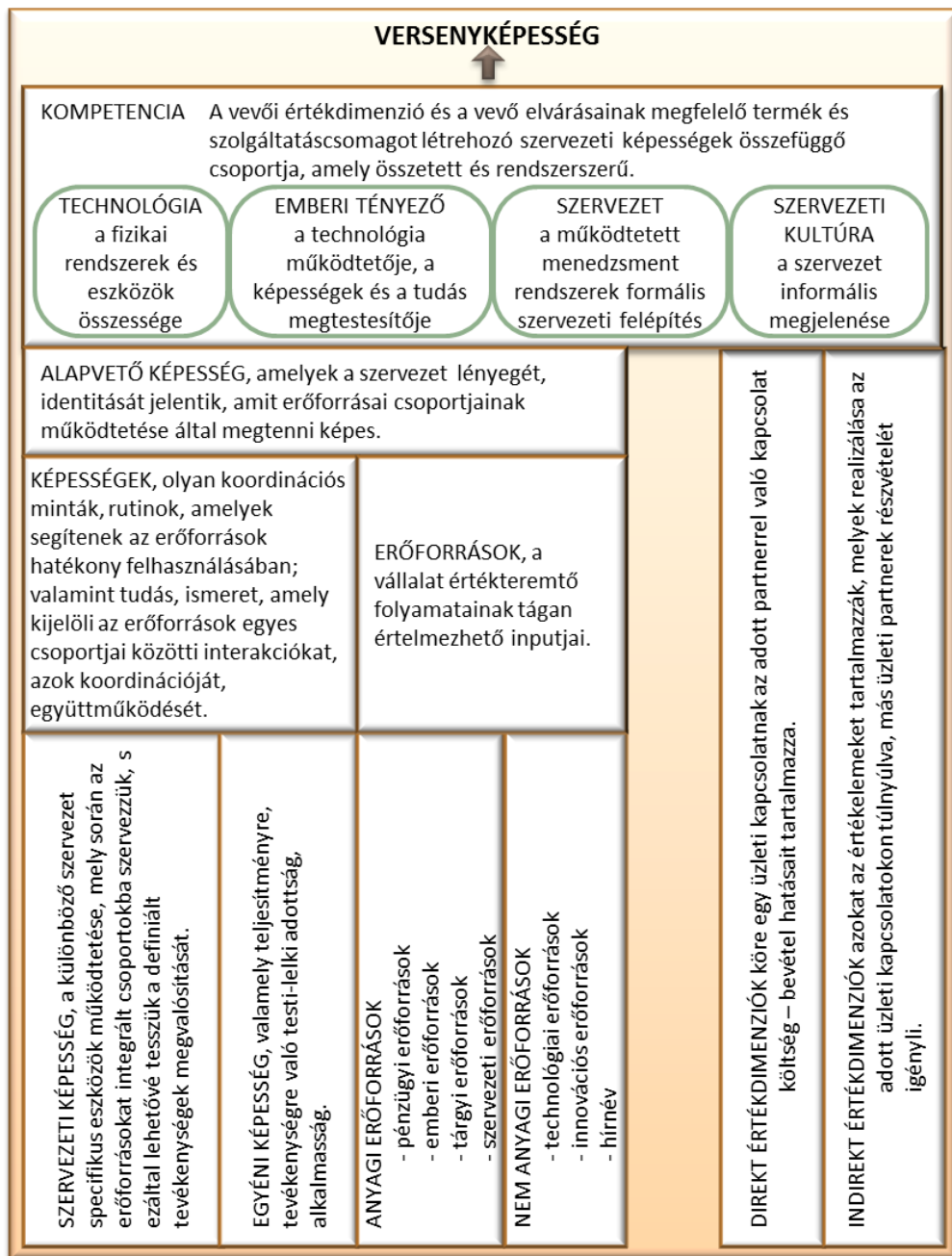
A vállalati kompetenciák, a belső erőforrások és képességek vizsgálatával megállapítható, hogy a vállalati rendszer elemei és azok kapcsolatai milyen hatást gyakorolnak a vállalat versenyképességére. A belső tényezők értékelése elvégezhető a megfogalmazott stratégiai célokhoz és a versenytársak lehetőségeihez és képességeihez viszonyítva. Ezt a kapcsolatrendszert szemlélteti a 2. ábra.



1. ábra: A vállalati kompetenciák struktúrája

Forrás: saját szerkesztés

Az üzleti stratégia domináns elmélete szerint (Porter) a vállalatoknak stratégiáikat mindenekelőtt a környezet követelményeihez kell igazítaniuk. Ezen elmélet szerint átlag feletti teljesítményt az képes realizálni, aki a versenytársainál nagyobb összhangot teremt a környezettel, s minél inkább képes a reaktív, preaktív adaptációra. Az 1980-as években megjelent felfogás szerint az értékteremtő stratégiák elsődleges alapját a szervezetek erőforrásai és képességei jelentik. Így az erőforrás-alapú vállalatelmélet talaján mára kialakulóban van a stratégia erőforrás, illetve képesség alapú értelmezése. Ez azt vallja, hogy a szervezetek eltérő erőforrás és képesség mennyiségekkel rendelkeznek, amelyek szervezetek közötti mobilitása korlátozott, viszont stratégiai időhorizontú alkalmazásuk a versenytársakkal szembeni előnyökhöz vezető alapvető képességekké fejleszthetők. Így elmondható, hogy ebben a megközelítésben az alapvető képességek determinálják azt, hogy egy vállalatnak az átlag feletti teljesítmény eléréséhez milyen stratégiát kell követnie.



2. ábra: Az alapvető képesség struktúrája és kapcsolata a kompetenciával

Forrás: saját szerkesztés

E két felfogás egymást kizáró alternatívaként is értelmezhető, azonban, megítélésem szerint egymást kiegészítő megközelítések, amelyek alkalmazhatósága mindenképpen függ a versenyhelyzettől és a szervezet méretétől, ugyanakkor mindkettő befogadó a tekintetben, hogy a szervezetek erőforrásai és képességei jelentik az értékteremtés és a stratégiai versenyelőny formálás alapját.

Az erőforrások a vállalat értékteremtő folyamatainak inputjai. Az erőforrások egy szokásos besorolása szerint értelmezhetünk tárgyi, emberi és szervezeti tőkét. (Antal-Mokos –Balaton- Drótos- Tari, 1997)

Nagyon fontos, hogy az egyes erőforrások önmagukban még nem eredményeznek stratégiai versenyelőnyt. Akkor válhatnak stratégiaileg meghatározó erőforrásokká, ha az érték előállítási folyamat elemeinek összehangolt rendszerébe illesztve működtetik azokat. A versenyelőnyök többnyire az erőforrások összehangolt csoportja okán, s nem az egyes erőforrások miatt alakulnak ki.

A kompetenciák, erőforrások, képességek fejlesztése bonyolult feladat, melynek a tétje is jelentős. A vezetőknek egyrészt végre kell hajtaniuk ezek megfelelő azonosítását, ami már önmagában sem magától értetődő, hiszen a vállalat összetett, bonyolult rendszere számos módon bontható fel, s ezek alkotó elemei is sokféleképpen értelmezhetők.

Másrészt az azonosításon túl a stratégiai vezetés feladata ezek fejlesztése, védelmük a versenytársakkal szemben, s hatékony alkalmazásuk az értékteremtés folyamatában.

Az erőforrások tágan értelmezhetők, egy részük kézzelfogható, míg más részük immateriális. Az anyagi erőforrások könnyebben megismerhetők, jobban számszerűsíthetők, értékelhetők.

Viszont a nem anyagi erőforrások kevésbé láthatóak és mérhetőek, ezért a versenytárs számára is problematikusabb az „utánzásuk”. A vezetés feladata tehát a szervezeti erőforrások azonosítása és csoportosítása, valamint ezen erőforrások állapotának felmérése a versenytársakkal való összehasonlításban. Ennek szisztematikus végrehajtása teszi lehetővé a képességek felmérését.

A képességek a funkcionális területektől kiindulva vállalati együttműködés felé haladva egyre összetettebbé válnak, egyre inkább szociális jelleget öltve, egyre inkább megfoghatatlanok. A képességek egymásra épülnek, a kevésbé összetett részképességek hozzák létre azt az alapvető képességet, amely a vállalatot képes megkülönböztetni versenytársaitól, s amely a vállalat versenyképességéhez is vezet.

(Gelei. 2004) A képességek egymásra épülését és az alapvető képesség beazonosíthatóságát szemlélteti a 3. ábra.



3. ábra: A képességek egymásra épülése és az alapvető képesség beazonosíthatósága

Forrás: Gelei A. 2006. alapján saját szerkesztés

Számos vállalat még ma sem látja világosan hogyan tudna a leghatásosabban előnyre szert tenni a globális versenyben. Míg korábban a felső szintű vezetőket annak alapján ítélték meg, hogy mennyire képesek átstrukturálni, rendbe hozni és karcsúsítani vállalatukat, napjainkban annak alapján ítélik meg őket, hogy mennyire képesek meghatározni, fejleszteni és kiaknázni azokat a kompetenciákat, alapvető képességeket, amelyek a növekedést lehetővé teszik.

Rövid távon a vállalat versenyképessége a jelenlegi termékek ár/teljesítmény jellemzőitől függ. A globális verseny „túlélői” azonban egyre inkább közelednek egymáshoz a hasonló termékköltség és a magas minőségi jellemzők szempontjából. Ezeket ma már tekinthetjük a versenyben maradás alapkövetelményeinek, ám egyre kevésbé számítanak a versenyelőny forrásának. Hosszú távon a vállalatok versenyképessége abból adódik, hogy alacsonyabb költséggel és a versenytársaknál

gyorsabban építik ki az alapvető képességeket, amelyek korábban, előre nem látott termékeket eredményeznek. Az előny igazi forrása abban keresendő, hogy a vezetés folytonossá tudja-e tenni a vállalatot átfogó technológiákat, készségeket olyan tartós képességekben, amelyek az egyes üzletágak számára lehetővé teszik, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a változó lehetőségekhez. Tehát az alapvető képességek a szervezet azon kollektív tanulásának a kifejeződései, amelyek főleg arra vonatkoznak, hogyan kell koordinálni a különböző termelési/szolgáltatási készségeket és irányítani a sokféle technológiai irányzatot. Az alapvető képesség ugyanakkor kommunikáció, részvétel és mély elkötelezettség a szervezeti határokat átszelő működés iránt. Ez a szervezet számos szintjére és munkakörére kiterjed. Azoknak a képességeknek, amelyek együtt az alapvető kompetencia részét képezik, olyan személyek körül kell csoportosulniuk, akik észreveszik azt, hogy szakértelmük másokéval új és érdekes módon ötvözhető. Az alapvető képesség nem kopik el a használatától, hanem csak bővül az alkalmazás és terjedés során. A képességeket is kell azonban táplálni és védeni, hiszen a tudás megkopik, ha nem használják. A képességek jelentik azt a „ragasztót”, amely a meglévő üzletágakat egymáshoz tapasztja. Ez az a hajtóerő, amely új üzletágak kifejlesztését segíti elő, s a diverzifikáció irányait és az új piacokra való belépést is erre lehet alapozni.

Azok a vállalatok, amelyek saját és versenytársaik versenyképességét elsősorban a végtermékek ár/teljesítmény viszonylatában ítélik meg, az alapvető képességek kialakításáért, fejlesztéséért túl kevés erőfeszítést tesznek. Az elsajátított képességeket, amelyekből a versenyképes termékek következő generációja megszületik, nem lehet a szervezeten kívüli forrásokból vagy az eredeti berendezés szállítójától „bérelni”. Mivel az alapvető képességek egy évtized, vagy még hosszabb idő alatti folyamatos tökéletesítés és bővítés folyamatában épülnek ki, az a vállalat, amelyik elmulasztja az alapvető képességekbe való befektetést, rendkívül nehéznek fogja találni, hogy egy újonnan felbukkanó piacra belépjen, hacsak nem elégszik meg azzal, hogy termékelosztási funkciót töltsön be.

A meghatározott alapvető képességek és a végtermékek közötti kapcsolatot az alapvető termékek képezik, amelyek egy vagy több alapvető képesség tárgyi megtestesülései. Az alapvető termékek olyan alkatrészek vagy részegységek, amelyek ténylegesen hozzájárulnak a végtermék értékéhez.

Amennyiben egy vállalat helytáll az alapvető képességek kiépítésének versenyében, akkor képes lekörözni riválisait az új üzletágak fejlesztése terén, aminek

következtében valószínűleg hagyja versenytársait mind a termékjellemzők tökéletesítésében, mind az ár/teljesítmény arányt illetően.

Az alapvető képességek után az ennek részét képező – de relevanciával bíró – szervezeti képesség néhány elemét és jellemzőjét mutatom be. A szervezeti képesség nem más, mint a különböző szervezet-specifikus eszközök működtetése, mely során az erőforrásokat integrált csoportokba szervezzük, és ezáltal lehetővé tesszük a definiált tevékenységek megvalósítását. A szervezeti képesség és részképesség azon tevékenység-halmazok, melyek megfelelő minőségben/színvonalon történő elvégzése az adott kompetencia esetében szükséges. Míg a szervezeti képesség a szervezet egy-egy átfogóbb, de összetartozónak tekintett tevékenységterületét jelöli, addig a részképesség a tevékenységi kör építőköveit, tevékenységcsoportjait nevezi meg. A szervezeti képesség és részképesség fogalmak függetlenek az elvégzendő feladat jellegétől, tartalmától.

Senge továbbfejlesztett modelljében három alapvető szervezeti képesség szükséges a szervezeti tanuláshoz:

- aspiráció,
- párbeszéd,
- rendszergondolkodás.

Az aspirációba a személyes vízió (vagy személyes irányítás, ahogyan korábban nevezte) és a közös jövőkép tartozik, a párbeszéd a gondolati mintákat és a csoportos tanulást integrálja, míg a komplexitás kezelésén a rendszergondolkodást értjük.

Számos vállalat esetében a „SÜE optikán” keresztül néző vezetés azt jelenti, hogy a csúcavezetésé számára a globális verseny egyetlen síkja a versenyképes termék polcokra kerülése még ma. Így az alapvető képességek szétforgácsolódása elkerülhetetlenül bekövetkezik, ha a diverzifikált vállalat információs rendszerei, kommunikációs pályái, karrier útjai, vezetői jutalmazási rendszere, stratégiai fejlesztési folyamatai nem lépnek túl a SÜE határokon. E két gondolkodásmód közötti különbségeket szemlélteti az 5. táblázat (Prahalad-Hamel, 1993)

Az értékalapú szervezetfejlesztés új megközelítése egy olyan hatékonyan működő vállalatirányítási rendszer megtervezését, felépítését és bevezetését tűzi ki célul, amely a szervezeti képességek kifejlesztésére, erősítésére fókuszál. Ez magába foglalja a vállalati folyamatok mentén kialakított legfontosabb belső szabályok és

előírások kidolgozását és folyamatos fejlesztését, a hatás- és felelősség megosztást, a szervezeti egységekkel szembeni elvárásokat és alapvető ellenőrzési pontok működtetését, a működés fontosabb technikai feltételeinek megteremtését, az emberi erőforrás tudásának és képességeinek fejlesztését s stratégiai célok szolgálatába állítását, amiben kiemelt szerepe van a kompetencia fejlesztésnek, a teljesítmény-menedzselési rendszernek és a tudásmegosztó technikáknak.

5. táblázat

Egy vállalat két koncepciója

Stratégiai üzleti egységek	Szemponatok	Alapvető képességek
* a ma korszerű termékek versenyképessége	A VERSENY ALAPJA	* képességépítésben verseny a vállalatok között
* termékpiaci értelemben kapcsolódó üzletágak portfóliója	VÁLLALATI STRUKTÚRA	* képességek, termékek és üzletágak portfóliója
* a stratégiai üzleti egység „birtokolja” az erőforrásokat, a működési autonómia sérthetetlen	AZ ÜZLETI EGYSÉG STÁTUSZA	* a stratégiai üzleti egység, mint az alapvető képességek tárháza
* az elemzés egységei az elkülönült üzletágak	ERŐFORRÁS-SZÉTOSZTÁS	* az elemzés egységei az üzletágak és a képességek a csúcsvezetés a tőke mellett lehetőséget is allokál
* a vállalati nyereség optimalizálás az üzleti egységek közötti tőkeallokáció révén	CSÚCSVEZETŐ SÉG ÁLTAL HOZZÁADOTT ÉRTÉK	* a stratégia struktúrájának tisztázása és a képességek kiépítése a jövő biztosítása céljából

Forrás: Gelei A. – Nagy I. 2004. alapján saját szerkesztés

A szervezeti képességet determináló elemeket szemlélteti a 4. ábra.



4. ábra: A szervezeti képesség alkotóelemei

Forrás: saját szerkesztés

Mindezek alapján érzékelhető, hogy milyen összetett feladat a fenti elvárásoknak megfelelő szervezet kialakítása. A legtöbb vezető képes érzékelni azt, amikor az általa irányított szervezet nem jól működik, de kevesen tudják azt, hogyan javítsanak a helyzeten. Egy átfogó átszervezés túlzottan megfélemlítő hatást vált ki. Egyrészt mérhetetlenül komplikált, előnyök és hátrányok folyamatos összeegyeztetésével, megalkuvásokkal és a különböző változatok kialakításának végtelen sorával jár. Másrészt megosztó hatású, gyakran személyeskedő összetűzésekhez és hatalmi játékokhoz vezet. Így, amikor szervezetalakítási problémák merülnek fel, a vezetők gyakran a legfontosabb gyenge pontokra koncentrálnak, miközben az egész struktúrát még „idomtalanabbá” és kevésbé stratégiai jellegűvé teszik.

A szervezeti struktúra megfelelőségét korlátozó tipikus tényezőket foglalom össze az alábbi felsorolással:

- a szervezeti felépítések ritkán származnak szisztematikus, módszeres tervezésből;
- a struktúrák ötletszerű jellege állandó frusztráció forrása a legfelső szintű menedzserek számára;
- a különböző vállalati területek egymást korlátozó együttműködési és információ megosztási csatározása;
- túlságosan összetett struktúrák;
- a működést jobban formálja az aktuális politika, mint a vezérlő elvek;
- stratégiai kezdeményezések elakadása szétagolt felelősségi körök miatt;
- menedzseri odafigyelés hiányában ígéretes lehetőségek elhalála.

Ezen tényezők következtében környezetünk változásai mind rövidebb időközökben kényszerítik rá a vállalatokat, intézményeket stratégiáik és struktúráik felülvizsgálatára, illetve megváltoztatására. A menedzsment az összetett, bonyolult szervezeti átalakításokhoz gyakran nem rendelkezik megbízható eszközökkel, módszertani ismeretekkel – a vállalat és azon belül – a kritikus helyzetben lévő területek (szervezeti egységek) rendszerezett, rendszeres feltérképezéséhez és logikus strukturálásához. Emiatt a döntések gyakran intuitív módon, egyéni elgondolások alapján születnek.

2.2. A szervezetalakítás és szervezeti képességépítés folyamatmodellje

Ebben a fejezetrészen a szervezetalakítás egy lehetséges modelljének olyan strukturált kialakítását ismertetem, amely megítélésem szerint hordozza azt a kibővítési lehetőséget, amellyel alkalmassá válhat a modell a képességépítés támogatására is.

A szervezeti képesség kialakításához szükséges szervezetalakítási elemek, tényezők, szempontok meghatározásához és ezek folyamatmodellbe történő integrálásához először a szervezeti kapcsolattípusok egy modelljét, a gondolkodás alapjául szolgáló szervezeti megközelítések válogatását, a munkaszervezeti típusok szervezeti jellemzők szerinti strukturálását, valamint a szervezet lényegének metaforikus ábrázolását ismertetem.

2.2.1. A hálózati modell

Az elmélet alapgondolata szerint a szervezet olyan egymással kölcsönös függőségben álló részegységek hálózata, amelyek egymással folyamatos küzdelmet vívnak saját pozíciójuk javítása érdekében, ugyanakkor együttműködés is jellemzi azokat. (Mastenbroek, 1991)

A hálózatemélet építőkövei ennek megfelelően az alábbiak:

- a hálózat szerkezete, melyet a csoportok és a köztük fennálló kölcsönös kapcsolatok alkotják,
- a szervezeti kultúra, amely a magatartásformák alakulásait és szervezeti dinamikáját jelenti. A csoportok kapcsolatok terén megjelenő viselkedési tendenciái közül a küzdelem, az együttműködés, a figyelem; a szervezetek dinamikáját illetően pedig a sztereotip képek, az ismétlődő problémák és a szervezeti klíma a domináns.

Ebben a megközelítésben a strukturális beavatkozások akkor alkalmazhatók, ha egyértelműen megállapíthatók, hogy a problémák a kapcsolatok hálójának természetéből fakadnak. Léteznek olyan szervezeti struktúrák, amelyek „generálják” az állandó és egyre élesebb vitákat, illetve ennek folyamányaként a szerepkonfliktusokat.

A szervezeti kultúrába történő beavatkozások az emberi természetet és az alapvető emberi attitűdöket próbálják befolyásolni. Azaz a hálózatosodás – először – a szervezeten belüli felfogásként értelmezhető. Ezen logika mentén a kapcsolati típusok az alábbiak szerint vizsgálhatók, melyet az 5. ábra is szemléltet.

HATALMI ÉS FÜGGŐSÉGI KAPCSOLATOK	<ul style="list-style-type: none"> – az emberek befolyásolják egymás viselkedését, – saját kompetencia növelése, a többiekhez viszonyított pozíció megerősítése, – a szervezeten belüli státusz és presztízs megtartása vagy megszerzése, – a stratégiaiailag fontos pozíciók konszolidálása és továbbfejlesztése. 	INSTRUMENTÁLIS KAPCSOLATOK <ul style="list-style-type: none"> – az emberek „erőforrások” <ul style="list-style-type: none"> * munkamegosztás, koordináció, szervezeti struktúra, * kommunikációs rendszer (adatszolgáltatás, rögzítés), * problémamegoldás, * döntéshozatal, * technikai jellegű tényezők (átbocsátóképesség, logisztika, kapacitáselosztás, technológia ésszerű felhasználása).
		TÁRGYALÁSI KAPCSOLATOK <ul style="list-style-type: none"> – a korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrások elosztása (munkakör, munkaidő, költségvetés, felszerelés) <ul style="list-style-type: none"> * egy nagyobb rész egészét kell, hogy képezze, * a felosztással kapcsolatos döntéshozatal részesei kell, hogy lehessenek; – döntéshozatal egy allokációs problémáról.
		SZOCIOEMOCIONÁLIS KAPCSOLATOK <ul style="list-style-type: none"> – emberek közötti érzelmi kötelékek, – személyes kapcsolatok, azonosságtudat, együvé tartozás érzésén alapuló csoport vagy szervezeterientációk, – csoportarculat.

5. ábra: Szervezeti kapcsolati típusok

Forrás: saját szerkesztés Mastenbroek (1991) alapján

Instrumentális kapcsolatok: A szervezetben az emberek „erőforrásként” jelennek meg egymás számára, mert szükségük van társaik munkájára, hogy önmaguk is létrehozzanak valamit. Ily módon ezek a kapcsolatok a munkamegosztással és ennek összehangolásával függnek össze. Integrálják a szervezetek struktúráját, a kommunikációs rendszereket, a döntéshozatali és probléma-megoldási metodikákat,

a koordináció folyamatát, valamint a szervezetek technikai jellegű tényezőit. ➔ Ebben az értelemben mindenfajta súrlódás, ellentét a felszínre kerülhet.

Szocioemocionális kapcsolatok: A szervezetekben az emberek között érzelmi kötelékek működnek, melyek néhányszor szimpátiában, illetve antipátiában megnyilvánuló személyes kapcsolatok, s gyakran pozitív vagy negatív töltésű közös azonosságtudaton és az együvé tartozás érzésén alapuló csoport – vagy szervezeterientációk. A közös munka a csoportszellem és a lojalitás számos formáját idézheti elő. A csoportok érzelmi kapcsolatai olyan mértékűvé válhatnak, hogy a csoport saját arculattal rendelkező entitássá válik és nyelvezetében, megjelenésében sajátos érzelmi szimbólumokkal rendelkező csoportarculat alakulhat ki. ➔ Ebben az esetben is – az összetartozó emberek között – felszínre kerülhet bármiféle ellentét.

Tárgyalási kapcsolatok: A szervezetekben dolgozó embereknek a rendelkezésre álló erőforrásokat egymás között kell elosztaniuk, amely kétféle kapcsolatot generál. Egyrészt az „egész” felosztásával kapcsolatos, másoktól is függő döntéshozatal részesei kívánnak lenni, másrészt „önös érdekel” a saját rész elérésének a biztosítása. Ezek a kapcsolatok az erőforrások feletti döntéshozatalban nyilvánulnak meg, amely révén egyértelműen biztosítani szükséges a korlátozott erőforrások elosztását és használatát.

Hatalmi és függőségi kapcsolatok: A szervezetben élő emberek természetükből eredeztethetően eltérő mértékben befolyásolják egymás viselkedését. Viselkedésük mozgatórugója, hogy megpróbálják saját kompetenciájukat növelni, illetve saját maguk többiekhez viszonyított pozícióját megerősíteni. A hatalmi kapcsolatok kezelése általában hosszú távú és meglehetősen óvatos stratégiát igényel. ➔ „Normál” működés során ezek a törekvések és viselkedések a szervezeten belül a háttérben zajlanak.

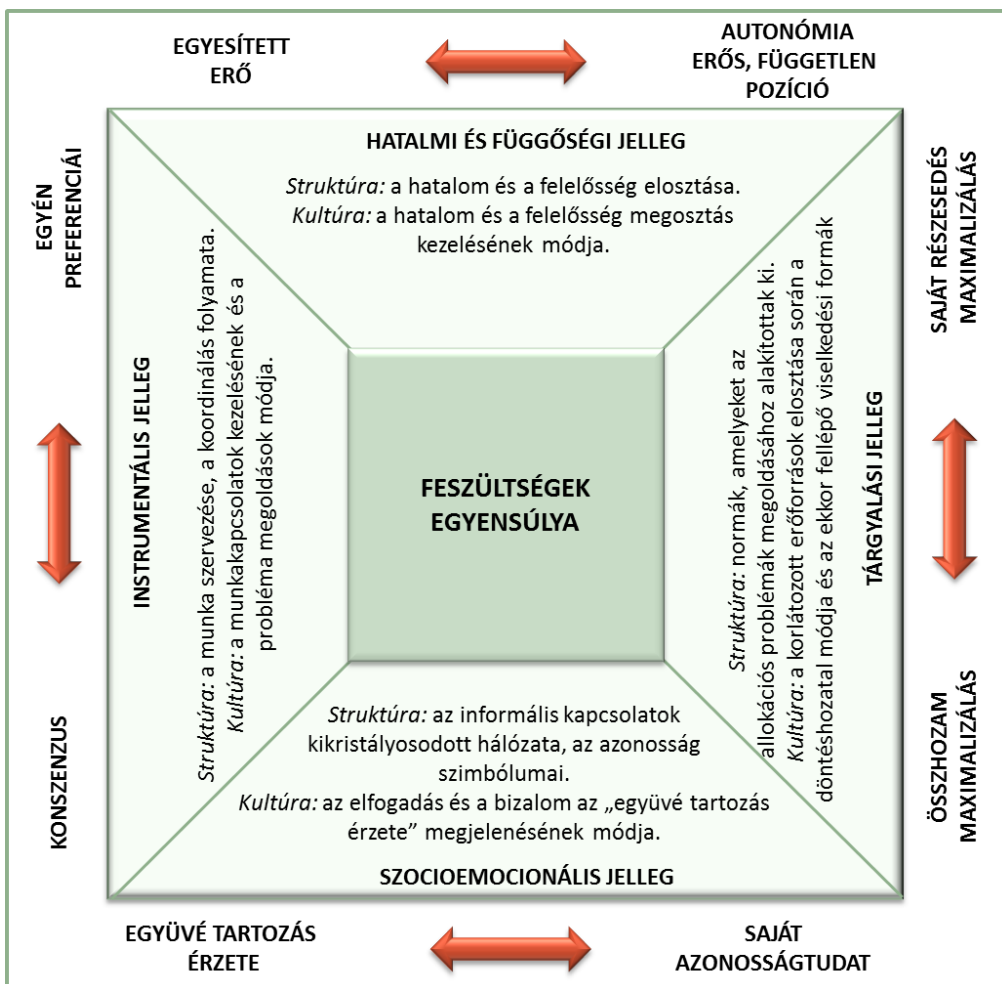
Egy a háromhoz modell

A négy kapcsolattípus egymáshoz való viszonyulását az 5. ábra is sejteti, amelyben a kapcsolatok hatalmi és függőségi jellegét tekinthetjük azon fundamentumnak, amelyre a másik három kapcsolati típus ráépül, egyidejűleg hangsúlyozva azt, hogy ez a három kapcsolat befolyásolhatja ezt az alapot.

Jelen megközelítésünkben a négy kapcsolattípus közül a hatalom és a függőség a domináns, a többi erősen befolyásoló tényező. Valamennyi kapcsolattípus egyszerre mutat mind együttműködési, mind versenyző hatásokat, amelyek

beépülnek a szervezet struktúrájába és kultúrájába egyaránt. Ez állandó feszültséget generál az autonómia kívánt foka és a kölcsönös függőség realitása között. A következő 6. ábra azt vizsgálja, hogy miként jelenik meg ez a feszültség a kapcsolatok mind a négy fajtájában.

A tárgyalás során célszerű megkülönböztetni a kapcsolatok strukturális és kulturális oldalait, hiszen a kapcsolatok a szervezeti struktúrában kézzelfoghatóan jelennek meg, ezzel szemben a kultúrában a kapcsolatok kezelési módjában a viselkedés tendenciáiban és dinamikájában fejeződnek ki.



6. ábra: Feszültségek a kapcsolatok 4 fajtájánál

Forrás: saját szerkesztés Mastenbroek (1991) alapján

A kapcsolatok hatalmi és függőségi jellegében a szervezeti egységeknek saját érdekeik vannak. Tevékenységük során más egységekkel szemben stratégiai pozícióik megerősítésére, illetve megőrzésére törekшенek. Ugyanakkor az egységek kölcsönösen függenek egymástól, mivel egy nagyobb egész részei, a teljesség erejének igényével. Így a feszültség egyensúlya a kölcsönös függőség, egyesített erő és az autonómia erős, független pozíció között keresendő.

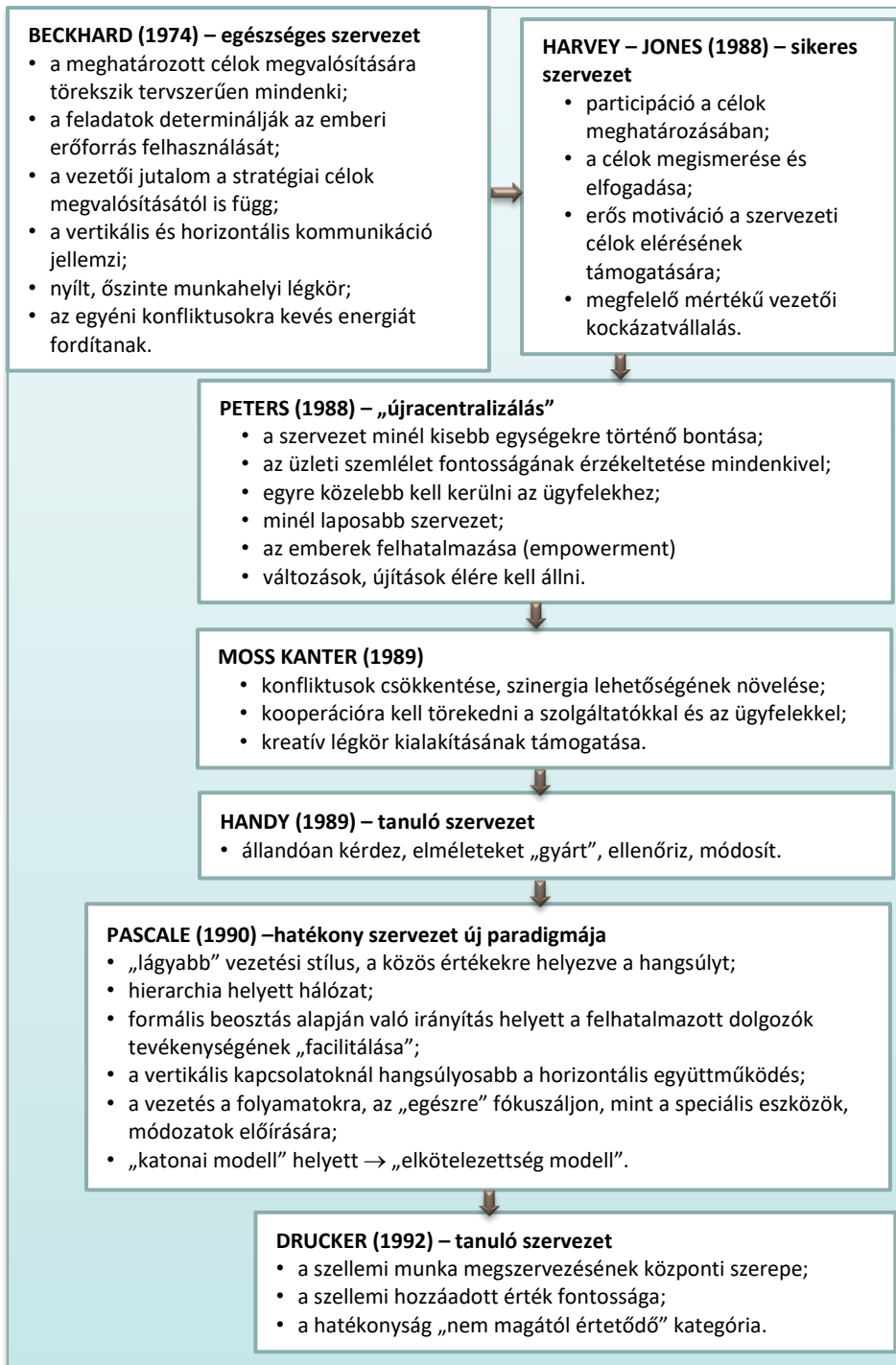
A kapcsolatok instrumentális jellegében a szervezeti egységeknek szükségük van más egységek outputjaira, hogy önmaguk is létrehozhassák saját outputjaikat. Az egységeknek végre kell hajtaniuk a feladatok egymás közötti felosztását és a koordinációt. A különböző egységek eltérő preferenciáiból (szaktudás iránti igény, specializáció) életképes, működőképes konszenzust kell kialakítani. Így a feszültség egyensúlya az ilyen jellegű kapcsolatokban megnyilvánuló kompenzációs és versenyzési impulzusokból eredően a konszenzus és az egyén preferenciái között keresendő.

A kapcsolatok szocioemocionális jellegében minden szervezeti egység kialakítja azonosságtudatát, amely az együvé tartozás érzésének kifejtése oly módon, hogy az egységeknek elegendő mozgásterük van egyéni jellegzetességeik kifejezésre juttatására. E kapcsolattípus paradoxona: létezik az egyéni azonosságtudat általános igénye, miközben megfogalmazódik egy erős érzelmi támasz iránti igény is, amely a csoportba tartozás érzelmi támaszából eredhet. Így a feszültség egyensúlya az együvé tartozás érzete és a saját azonosságtudat között keresendő.

A kapcsolatok tárgyalási jellegében az erőforrás allokáció során kétféle erőteljes hatás nevesíthető. Egyrészt a szervezeti egységek érdekeltek abban, hogy az elérhető erőforrásokból minél nagyobb mértékben részesedjenek, másrészt minden egység érdeke, hogy az erőforrás felhasználás a legnagyobb hasznot hozza. Így a feszültség egyensúlya a saját részesedés maximalizálása és az összhozam maximalizálása között keresendő.

2.2.2. A modellépítéshez használt szervezeti megközelítések

A szervezet definiálása komplexitása miatt nehéz feladat. Ezért a fogalmat teljes terjedelmében átfogó definíciók szükségszerűen nagyon általánosak, míg a konkrétabb meghatározások viszont egy vagy csak néhány vetületet fejtenek ki.



7. ábra: Válogatás a szervezet különböző megközelítéseiből

Forrás: saját szerkesztés

Az általam kiválasztott megközelítések más-más nézőpontból ugyan, de azonos elemeket tartalmaznak, akár a sikeresség, az „egészséges” működés, vagy a tanulás szempontjából vizsgálódnak. Ez arra enged következtetni, hogy az ismétlődő elemeket (mint változások, konfliktuskezelés, együttműködés, elkötelezettség stb.) a képességépítés komplex szempontjaiként kell kezelni. Ezzel lehet biztosítani a vállalati versenyképességi modellekkel való összekapcsolást.

2.2.3. A munkaszervezeti felépítések jellemzése

A modellépítés differenciálásához szükséges a munkaszervezetek tipológiájának az elkészítése. Ez lehetőséget nyújt újabb vizsgálati területek nevesítésére és beépítésére. A szervezeti jellemzők definiálásakor figyelembe vettem és kiegészítettem a korábban tárgyalt empirikus kutatások megfontolásait is.

6. táblázat folytatása

Munkaszervezeti felépítés típusa Szervezeti jellemzők	Hagyományos			Divíziós	Két- és több dimenziós		Duális			Projekt	Hálózat
	Lineáris	Törzs-kari	Funkcionális		Mátrix	Tenzor	SÜE	Team	Projekt		
Függelmi lépcsők redukálhatósága	szélességi tagoltság növekedéssel jár	-	funkció koncentrációhoz vezet	célra irányítottan lehetséges	függelmi lépcsők alárendelése az innovációs láncnak	függelmi rendszerből részben vagy teljesen kiemelve (időszakosan)				függelmi lépcsők alárendelése az innovációs láncnak	-
Specializálódás lehetősége	Korlátozott			Célra irányítottan lehetséges	Célirányítottan lehetséges	Cél- és feladatorientáltan lehetséges				lényegi működési elem, meghatározó cél	
Hatáskör-megosztás lehetősége	* döntési jogkörök centralizáltak * erőteljes szabályozottság	* feladatkörhöz illeszkedő	* döntési jogkörök centralizáltak * erőteljes szabályozottság	* decentralizált döntések a fejszervezet-divízió vonatkozásában * centralizált döntések divízióon belül	* dimenzióhoz kötött hatáskör kereszteződések (mellérendeltség) * döntési centralizáció * alacsonyabb fokú formalizáltság	* kettős hatáskörmegosztás → kettős hierarchia * stratégiai döntések decentralizálása	* dimenzióhoz kötött hatáskör kereszteződések * alacsonyabb fokú formalizáltság			– szerződésen alapuló kettős hierarchia	
Koordináció – igényesség	* utasítás jellegű vertikális koordinációs mechanizmus * technokratikus eszközök	* operatív és stratégiai feladatok közötti kapcsolat megteremtése * technokratikus és személyorientált eszközök		* vertikális koordinációs mechanizmus számára kiépített csatornák * technokratikus eszközök	* technokratikus eszközök alkalmazása (controlling) * vezető-kiválasztás	* összetett horizontális és vertikális koordináció érvényesül * személyorientált koordinációs eszköz	* technokratikus és személyorientált eszközök alkalmazása		* összetett vertikális és horizontális koordináció érvényesül * személyorientált koordinációs eszköz	– erőteljesen technokratikus koordinációra épülő	

6. táblázat folytatása

Munkaszervezeti felépítés típusa Szervezeti jellemzők	Hagyományos			Divízióális	Két- és több dimenziós		Duális			Projekt	Hálózat	
	Lineáris	Törzskari	Funkcionális		Mátrix	Tenzor	SÜE	Team	Projekt			
Feladatorientált rugalmas átalakulás lehetősége	korlátozott			igény szerinti rugalmas áttekintés biztosított	igény szerinti rugalmas átalakulás biztosított							
Szervezetben elhelyezhető létszám	szélességi, mélységi tagolás lehetősége korlátozza			divízió(k) terjedelme determinálja	dimenziókban arányosan szétsztható		elsődleges struktúra dominanciája			optimális csoportnagyság a dimenziókban arányosan szétsztható	a hálózat mérete rugalmasan változtatható	
Létszám átrendezés lehetősége	strukturális korlátokba ütközik	specialisták miatt korlátozott	* formai korlátokba ütközik * duális megoldások értelmezhetősége	divízióon belül, illetve megszűnő divíziók között egyszerű	rugalmas					időben behatárolt	rugalmas	
Mobilitás lehetősége	a szakmai és beosztásbeli előmenetel összekapcsolódik			szakmai és beosztásbeli előmenetel összekapcsolódik							korlátlan	
Érdekeltségi centrumok beépíthetősége	érdekeltségi paraméterek meghatározása nehézkes (költségorientáció)			erőteljesen rájuk épül							hálózati tagsághoz köthető	
Élettartam					feladat végrehajtás időtartamához kötött					időszakos	szerződéses rendszerre épülő	
Környezetorientáció	csúcsvezetés-től függ	törzskarfüggő	funkció specialistától függ	környezetorientált dimenzió vezetés			Élettartam függő					erőteljes

Forrás: saját szerkesztés

2.2.4. A szervezet metaforikus megközelítésének szerepe a kompetenciák építésében

A metafora

A metafora szót eredetileg, a görög nyelvben, „átvitel” értelemben használták. Tartalma később kitágult és a mai modern nyelvhasználatban, szerte a világban, két fogalom között fennálló: tartalmi vagy hangulati azonosságon alapuló hasonlóságot jelöl. Érdemben ez azt jelenti, hogy a kifejezendő (azonosított) fogalomra, rávetítjük a kifejező (azonosító) fogalom, jelenség azonosítóit (sajátosságait). Az azonosítás és a rávetítés eredményeképpen a két – akár távol eső – fogalom, tömörítve, sűrítve egyetlen névbe vagy képbe sűrítve jelenik meg előttünk. Ennek eredményeként a gondolatainkban egy addig nem értelmezett többletjelentés is kialakul, és a fogalompárhoz kötődik. Az ilyen módon kapcsolatba hozott fogalmak kölcsönhatásba kerülnek és új értelmezési lehetőségekkel, hangulati jellemzőkkel, árnyalatokkal teljesednek ki. (Veresné Somosi M. – Szakály D. 2012)

A metafora az emberek számára egy összetett nyelvi kép. Szocializálódási folyamatainkban először a közéleti kommunikációban (bivaly erős), később a nyelvi tanulmányainkban jelenik meg. (Arany, J.: *„Mint komor bikáé, olyan a járása, Mint a barna éjfél, szeme pillantása, Mint a sértett vadkan, fű veszett dühében, Csaknem összeroppan a rúd vaskezeiben.”*)

A metaforák a gondolkodás, a tanítás, az ismeretterjesztés nagyon fontos eszközei. Lehetővé teszik az összetett fogalmak plasztikus, az adott szinten felfogható és kezelhető magyarázatát.

A metaforák segítségével:

- mondanivalónkat nyílttá és nyilvánvalóvá tudjuk tenni, (újságot olvasok vs. átfutom a lapokat)
- az absztrakt fogalmak használatát segítik a tartalmi árnyalatok értelmezésével, (szinonimák közötti konkrét helyzetekhez kötődő finom különbségek).

A metafora elméleteket úgy is kezelhetjük, mint egymás értelmezési tartományainak hasznos kiegészítései. Ebben az értelemben a relevanciaelmélet (Tendahl és Gibbs, 2008) szerint az adott konkrét környezet határozza meg a jelek értelmét. A kognitív metaforaelmélet viszont azt hangsúlyozza, hogy az elvont

fogalmakat a konkrét – szélesebb kör által általános ismert és elfogadott tartalmú – fogalmak rávetítésével értetjük meg.

A tudományos és a köznapí értelmezésben a metaforáknak általában öt jellemzőjét emelik ki:

- *nyelvi tartalom*: a szavakhoz, főként fogalmakhoz társított tulajdonságok,
- *esztétikai megnyilvánulás*: művészi, retorikai célzattal alkalmazott hangulatfestő képződmény, amelynek azonban szerepe van a fogalmak tartalmának feltárásában, megértésében, megértetésében,
- *összehasonlítási eszköz*: tulajdonság átvitel lehetőségét megteremtő eszköz, amely egyszerű esetekben közvetlen hasonlóságon alapul, magasabb absztrakciós szinten viszont átvitt értelmezéseket, tartalmakat is hordoz,
- *tudatos nyelvi képződmények*: a kreatív gondolkodás kifejeződései mind a köznapí, mind a tudományos és művészeti szóhasználatban,
- *kulturális értékek hordozói*: kultúrafüggő értékrendek megnyilvánulásai érhetők tetten bennük, az emberek közötti árnyalt kommunikáció fontos kifejező, tömörítő, árnyaló eszközei.

A híres „Coubild metaforaszótár jól példázhatja a fenti tételeket. (Deignan, 1995) Ez – ugyan - a hétköznapi angol metaforák híres gyűjteménye, mégis jól érthetjük azokat és a magyar köznyelvben is feltalálhatók:

- A szurkolók valóságos vadállatok voltak a meccset követően.
- Kiváló alapokra építhetünk.
- A demokrácia gépezete jól működik.
- A szervezet helyi ágazatához lehet fordulni kérdéseikkel.
- A vállalat már évek óta betegeskedik.
- Romokban hevert a karrierje.
- Nagyon nehezen tudott előrelépni a kudarc után.
- Megnyirbálták a létszámot.
- Az üzleti kapcsolatokat ápolni kell.
- Reméljük, hogy a siker útján tudja tartani a céget.
- Könnyen becsúszhat egy hiba a számításokba.
- A térség könnyen belekeveredhet egy háborúba.
- Egy ilyen romokban heverő vállalat nem engedheti meg magának, hogy nagy PR akciót kezdeményezzen.

A metaforák lehetséges csoportosításai közül számunkra, a vállalati kommunikációban, a szemléleti ill. a hangulati különbségek kifejezésére alkalmasak bírnak különös jelentőséggel.

2.2.4.1. A metafora a menedzsment tudományban

A szervezetelméletekben Morgan révén jelentek meg először direkt módon a metaforák. Szerinte. „...minden metafora a szervezetek egyfajta olvasata, amely bizonyos részeket hangsúlyoz, míg más részeket háttérben hagy.”

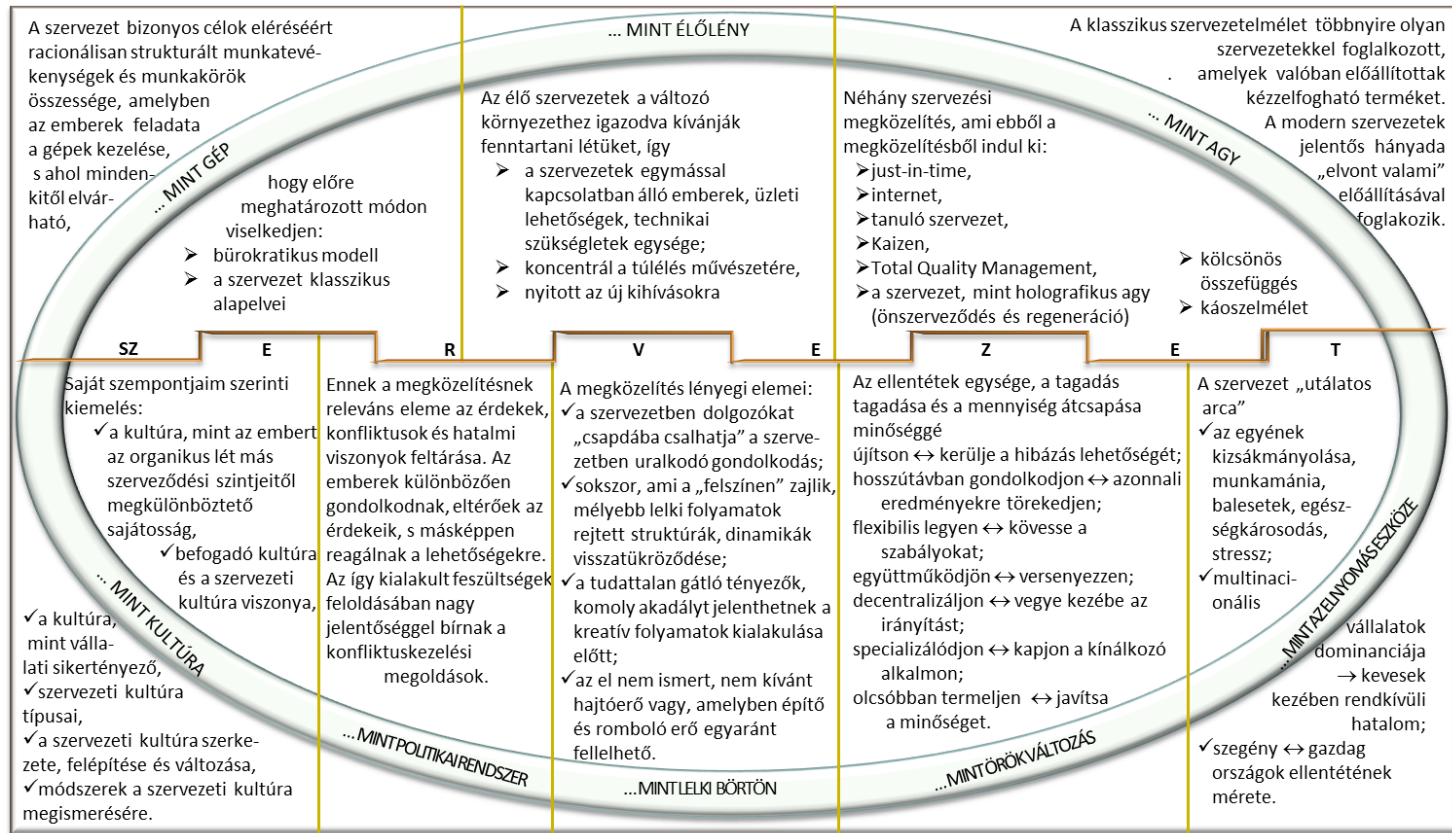
Alapművében (*Images of Organization*, 1986), nyolc metaforát vezet be, amelyeket további almetaforákra bont fel, gazdagítva az alapmetaforái értelmezését. Ettől kezdve a szervezetekre vonatkozó metaforák a kutatók érdeklődésének középpontjába kerültek és számos új értelmezés került publikálásra.

Morgan metaforái az ellenpontosításra épültek. Az összehasonlításokban a szervezetek, mint:

- gépek, mint a tökéletes irányíthatóságú rendszerek a stabil környezetben;
- organizmusok, mint a változó környezetben, az egyensúlyra törekvő, adaptálódó rendszerek, motiválható emberekkel;
- gondolkodó agyak, mint információs rendszerek;
- kultúrák, mint normaképző és normatív szabályozást megtestesítő működési életterek;
- politikai arénák, mint hatalmi struktúrák és érdekérvényesítési és konfliktuskezelési keretek;
- pszichikai börtönök, mint az azonosulás színtere értékrendi és gondolkodási dimenzióban;
- a folyamatok, az állandó változások és átalakulások megtestesítői, mint a társadalmi környezetbe való beágyazódás transzformátorai;
- a dominancia eszközei, mint a deviáns viselkedés hordozói;
- hatalmi gépezet, mint az akaratátvitel színtere

jelentek meg. E metaforák a szervezet egy – egy lehetséges olvasatát jelenítik meg.

Morgan és Klein sajátos megközelítéseinek továbbgondolásával született a szervezet lényegének ábrázolása, melyet a 8. ábra szemléltet, mely röviden összefoglalja az egyes metaforák tartalmi elemét.



8. ábra. A szervezet metaforikus megközelítése

Forrás: Veresné (2012) Harkov, Vesztnik Nacionalnogo Tehnicseszko univerciteta Klein (2001) rendszerezéséből kiindulva

A szervezet jellemzésekor a metaforák egyrészt kitágítják gondolkodásunkat, mélyebb megértést, újabb szemléletmódot hordoznak, másrészt egyoldalúak és taszítóak is lehetnek. A megjelenítés fontossága abban áll, hogy a szervezetről alkotott metaforák erőteljes eszközök egy komplex jelenség egy-egy elemének megértésében, de a jelenség egészéhez azonban csak akkor juthatunk közelebb, ha képesek vagyunk ezen elemeket váltogatva vagy egyidejűleg megjeleníteni, s el tudunk rugaszkodni egyetlen szemlélettől. A szervezeti képesség- és kompetenciaépítés során a hagyományos gondolkodástól való elszakadást a szervezet ilyen típusú megragadása jól támogatja.

Más szakterületről közelítve, Barakonyi például, a stratégia tervezés szakirodalmának áttekintése során ismerte fel, hogy az újszerű, meghökkentésre épülő, meglepetést kiváltó stratégiák mögött tudatosan kialakított metaforák ismerhetők fel.

Handy híres metaforája az elefánt - bolha szembeállításra épült és a nagy szürke cammogó, irányt nehezen változtató, ütemváltásra csak kis időeltolódással reagáló állatot hasonlítja a fürgé, elefántról elefántra ugráló, az élethelyzeteket gyorsan lereagáló állatkához. A metafora mögött a piaci elvárásokhoz alkalmazkodni tudó, saját tudását és tapasztalatait hasznosítani igyekvő kisvállalkozó és a lomha, rugalmatlan nagyvállalat ill. annak viselkedésváltozásai állnak.

Adizes híres vállalati életciklus elmélete szintén a metaforikus gondolkodás szép példája. Ő a vitális vállalkozások növekedési pályáját az emberi élet különböző ciklusaihoz hasonlítja. A cél alapvetően az, hogy a növekedési csapdákat plasztikusan, de leegyszerűsítve tudja bemutatni és a különböző, de ismétlődő konfliktusokat, kríziseket, csapdákat illetve kivezető utakat áttekinthetően tudja modellezni. (Veresné Somosi M. – Szakály D. 2012)

2.2.4.2. Kommunikációs dimenzió

A szervezet metaforikus megközelítését bemutató modulban a kommunikáció olyan horizontális elem (eszköz), mely minden dimenziójában indirekt formában jelen van, s befolyásolja annak hatékonyságát, minőségét.

A szervezeti kompetencia építésében így e horizontális szempont is relevanciával bír.

A metaforák, mint kommunikációs fegyverek használatakor, a következő fő területekre érdemes koncentrálni:

- *Egyszerűsítési lehetőség:* bonyolult fogalmak, jelenségek egyszerű bemutatását teszik lehetővé. Fontos szerepe van a befogadási érdeklődés felkeltésében, fenntartásában, a képzettségi szintek közötti hídverésben.
- *Személytelenítés:* A negatív töltetű személyes tartalom elriasztja a partnert, mert kipellengérezettnak érezheti magát. a személytelenítéssel, általános szituációvá alakíthatjuk a helyzetet.
- *Kreativitás serkentése:* Tudatos törekvés az újszerű, szituáció orientált hasonlat létrehozására. A kreatív gondolkodás eredményei jól bemutathatók.
- *Mély megértés támogatása:* Az összetettebb fogalmak feltárása az összehasonlításon túl, a mélyebb tartalmak bemutatását is lehetővé teszik.
- *Tükrözés:* Törekedhetünk a partner tapasztalati, tudás háttérére alapozó analógiák megkeresésére és metaforikus szintre emelésére.
- *Megszemélyesítés:* Összetett tartalmak emberi léptékű magyarázatát teszi lehetővé, miközben a befogadó saját élményei és tapasztalatai is kiteljesítik a megértést.
- *Figyelemfelkeltés:* A szlogenszerűen megfogalmazott egyrészt kiemelkedik a híradatból, másrészt az ilyen üzenet könnyen megérthető, memorizálható, továbbadható.
- *Érzelemkeltés:* Az érzelmi azonosulás segít a kommunikációs hajlandóság felkeltésében és felerősítésében. Ez a hatékonyságot is javítja.

Az interkulturális közegben zajló kommunikáció a mai gazdaság mindennapi életének domináns része. A közös kulturális háttérrel rendelkezők esetében létezik egy a kultúra szöveiteiből már korábban felépített értelmezési tartománya fogalmaknak és jelenségeknek. Az ezekre való utalás feleslegessé teszi a jelentés tartalmak részletes leírását. (Az eladásaink visszaesése a „mohácsi csatavesztéshez” mérhető! Az 56-os szellem.....)

Az interkulturális kommunikációban viszont hiányzik ez az értelmezési dimenzió, ilyenkor csak a pontos és részletes fogalmi körbejárás, összehasonlítások, példák felsorolása és a tanulságok segíthetnek. Különös fontossággal bír ez akkor, amikor az interkulturális kommunikációban érintettek egyikének sem anyanyelve a használt nyelv, (japán és magyar angolul beszélget) így nagy valószínűséggel még a fogalmi egyeztetés is nehézkes a közvetítő nyelven. Ezek a tercier kultúrák csak időlegeseek és a résztvevők interakcióival együtt keletkeznek és halnak el, újraszületvén más szereplőkkel és más értelmezési tartományokkal.

Ezt még az is nehezíti, hogy sokszor azt gondolják – azt feltételezik kimondatlanul – az interakcióba kerülő személyek, hogy partnerük ugyanúgy viselkedik, mint ők és ugyanazt gondolják, mint az üzenet megfogalmazója (igen – nem vs. bólintás – fejrázás).

2.3. Modellépítés

A világméretű, csaknem ádáz piaci versenyben a vállalatok egyre inkább érzékelik és felismerik, hogy nagyon rövid idő alatt elveszíthetik „hagyományos” versenyelőnyüket, amelyeket szolgáltatásaik, termékeik, technológiáik fejlesztése, kiváló minősége stb. eredményezett. Így kerül látóterükbe a kompetenciák révén megszerezhető tartósabb versenyelőny. A vállalati/intézményi szintű kompetenciák akkor teszik azt versenyképessé, ha képes felmutatni értékteremtési, folyamatában olyan személyes és csoportos hozzáértéseket, jártasságokat, amelyek egyediségük, kiválóságuk okán utánozhatatlanok a versenytársak számára.

Napjainkban a gazdasági, politika, technológiai és információs globalizáció hatására nemcsak a nagy, de a kis- és középvállalatok elsődleges érdeke a hatékonyságnövelés, a költségcsökkentés, a jobb erőforrás koncentráció és allokáció, mely leginkább a kompetenciák és a képességek építése által teremthető meg.

Álláspontom szerint a képességépítés logikájában nem tér el a szervezetalakítás klasszikus folyamatától, ugyanakkor az egyes fázisainak tartalmában találhatunk közös elemeket és teljesen eltérő, újszerű megközelítéseket és eltérő hangsúlyokat. A két folyamat – a szervezetalakítás és képességépítés – közötti tartalmi különbségek ábrázolását a 9. ábrán egy klasszikus szervezetalakítási folyamatmodellbe ágyazottan teszem meg. A folyamatmodellen belül az eltérések differenciált bemutatása a problématerületek meghatározása, a minősítési rendszer jellemzőinek leképezése, a szerveztelemzési módszer kiválasztása fázisoknál valósítható meg.

A problématerületek meghatározásánál a szervezetalakítási elemek kiegészülnek a képességépítés megítélhetőségét jellemző szempontokkal, amelyek az új megközelítést biztosítják a gondolkodásban.



9. ábra: Egy klasszikus szervezetalakítási folyamatmodell – szervezeti képességépítési sajátosságokkal kiegészítve



9. ábra folytatása

Forrás: saját szerkesztés

A kiindulási helyzet rögzítésénél a szervezeti képességet determináló területeket jelenítettem meg.

A szervezetalakítási és képességépítési munka sikeres lebonyolításának egyik kritikus eleme az elemzés eredményes végrehajtása.

Melyek az elemzési folyamat legfontosabb jellemzői? Első elemként tartalmaznia kell a helyzetvizsgálati határterület kijelölését, azaz a vizsgálat tárgyának pontos meghatározását, majd az állapot- és működésvizsgálat elhatárolását. Minden szervezet tényleges struktúrája – akár tudatos, akár spontán szervezési beavatkozások eredményeként jött létre – alapvetően determinálja a működési rendjét, eredményességét és egyben korlátait. Ezek megismerése és felismerése az eredményes megoldáskeresés előfeltétele. Ennek megfelelően léteznek ún. állapotfüggő hiba okok, amelyek a vizsgált alrendszer/részképesség szervezettségének színvonalától függenek. Ezek a hibatényezők az adott területen felismerhető, eredményes szervezési megoldáshoz való hozzá mérés eredményeként tárhatók fel. Jellegüket tekintve a vállalati/intézményi tartalékok kategóriájába sorolhatók. Az állapotvizsgálatok tehát a tényleges helyzet és az „ideális” állapot ütköztetésére koncentrálnak. Emellett minden alrendszer/részképesség működése számtalan érzékelhető eseti vagy állandó hibajelenséggel terhelt. Az első pillanatban felszíni megjelenési formájukban megismerhető ún. működési hibák csoportjába a mindennapi munkavégzés során a rendszer működési módját meghatározó előírások, szabályok, munkamódszerek megsértéséből származó, ismétlődő problémákat, az esetleg felmerülő működési zavarokat sorolhatjuk. Ezek a működési hibák a veszteség kategóriába tartoznak. Megismerésük a tervezett és a tényleges működési mód összehasonlításával történik.

A működésvizsgálatok a cél – feladat – eszköz eljárás összhangját, hatékonyságát értékelve a szabályozás szorossága optimumának meghatározásához, az érdekeltségi, ösztönzési rendszer átalakításához, az időleges zavarok, korlátok felszámolásához adhatnak információt, miközben azt is elemezhetjük, hogy a rendszer tervezőinek szándékai eseti vagy strukturális gátló tényezők miatt hiúsultak meg. A szervezet- és képességelemzési cél(ok) és irány(ok) meghatározását követi a szervezet/képességelemzési módszer megválasztása, melynek egy lehetséges kritériumrendszerét tartalmazza a 7. táblázat, míg az elemzési folyamat alapján értelmezhető szempontok szerinti szervezetelemzési módszertipológiát a 8. táblázat szemlélteti.

7. táblázat

*A szervezetelemzési/ szervezeti képességet elemző módszerválasztás
kritériumrendszere*

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNY / PÉLDÁK
Alapvető cél, szervezetelemzési irányok meghatározása	<p>szervezetelemzési</p> <ul style="list-style-type: none"> * szervezeti kapcsolatok elemzése, * vállalati struktúrára ható tényezők vizsgálata, * vállalati struktúra és környezet kapcsolatának elemzése, * a szervezet kialakítására ható tényezők s a szervezeti jellemzők vizsgálata * a szervezeti struktúra és a szervezeti teljesítmény közötti kvantitatív tényezők vizsgálata, * stratégia – struktúra – szervezeti teljesítmény és környezet vizsgálata. <p>szervezeti képességelemzési</p> <ul style="list-style-type: none"> * megfelelő illeszkedés a verseny alapja, * a felsővezetés által hozzáadott érték, * erőforrás allokálás, * megvalósíthatóság, * jól tervezettség, * problematikus kapcsolatok, * redundáns hierarchia, * elszámoltathatóság, * rugalmasság
Feladat mérete	teljes szervezet / részszerkezet / üzletág / részképességek / egyéni képességek
Állapot és/vagy működés vizsgálat elhatárolása	állapot / működés
Minősítési rendszer formai megjelenítése	menyiségi és/vagy minőségi paraméterek
Elemzési paraméter képzési módja	<ul style="list-style-type: none"> * kritériumonkénti teljesülési mutatók viszonyítása az összes lehetséges pontszámhoz, * funkció / költség hányadosok, * összeg, viszonyszám, preferencia- és diszkvalifikancia mutatók, átlag, gyakoriság értékek, * kapcsolatvizsgálatok, kauzális kapcsolatok
Értékelés módja	<ul style="list-style-type: none"> * sorrendi skála vagy intervallumskála * asszortációs gráf * szimuláció

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNY / PÉLDÁK
	* normatív és diagnosztikai értékelés
Alkalmazási feltétel	* hierarchikus strukturáltság * tesztek * szöveges szempontok
Felhasználható segéd módszer	NCM, BS, gráf-módszer, előny-hátrány elemzés, kérdőívek, PARETO elemzés, Guilford féle páros összehasonlítás, RADAR, STEEPLE, VVI
Az elemzés résztvevőinek száma	egyéni és/vagy csoportos
A minősítési rendszer tartalmi elemei	erőforrások, centralizáció – decentralizáció, adottságok – eredmények.

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti képességépítés elemzési módszertanának kiválasztására és az elemzés végrehajtásához egy olyan szempontsort állítottam össze, amely egyaránt értelmezhető meglévő struktúrák értékelésére, vagy egy új létrehozásakor.

A szervezetalakítási és képességépítési folyamat másik olyan fázisa, mely módszertanilag jól támogatható: a variációk áttekintése a kiválasztott rangsoroló módszer(ek) szerint. Ezen részfolyamat első lépése a rangsorolandó variációk egyértelmű elkülönítése, valamint az egyéni és csoportos véleményalkotás különválasztása. Ezt követi az összehasonlítás céljának meghatározása, mely egyrészt a rendezés viszonyítási elvének rögzítését, másrészt a véleményalkotók álláspontjai jellemzőinek összefoglalását tartalmazza. A jellemzők és a dimenziók összefoglalása után a kvantitatív és kvalitatív tulajdonságok beazonosítása következik.

A súlyozott minősítő kritériumok meghatározása után mérési elv rögzítési és a mérés következik. A 9. táblázat ezen gondolatmenet alapján értelmezhető szempontokat, míg a 10. táblázat pedig ezen szempontok szerinti rangsoroló módszertipológiát mutatja be. Mind az elemző, mind pedig a rangsoroló módszerek rendkívül széles skálája található meg a szakirodalomban, ezeknek azonban egy viszonylag szűkebb halmaza az, amely a vizsgált területen a gyakorlati alkalmazás szempontjából relevánsnak tekinthető.

8. táblázat

Szerveztelemzési módszertipológia

Módszerek Jellemzők	Relevanciafa módszere Kindler, Papp (1977)	Sugármódszer Salamonné Huszty (1989)	Palwons módszer Noszkay (1988)
Feladat mérete szerint	rész vagy teljes szervezet vizsgálata	részszervezet, termékcsoporthoz, üzletág, vállalkozás vizsgálat	teljes szervezet vizsgálata
Állapot vagy működésvizsgálat elhatárolása	működés	állapot	állapot és működés
Minősítési rendszer formai megjelenítése	mennyiségi és minőségi paraméterek	mennyiségi és minőségi paraméterek	mennyiségi és minőségi paraméterek
Szervezet- és képességelemzési irány(ok) meghatározása	stratégia, struktúra, szervezeti teljesítmény és környezet vizsgálata	a vállalat struktúrájára ható tényezők valamint a vállalati struktúra és a környezet kapcsolatának elemzése	stratégia, struktúra, szervezeti teljesítmény és környezet vizsgálata
Elemzési paraméter képzési módja	súlyozott összegként meghatározott teljes relevancia számokkal	kritériumonkénti teljesülési mutatók viszonyítása az összes lehetséges pontszámhoz	pozitív-negatív végpontú skálán relatív méréssel
Értékelés módja	intervallumskálán való megjelenítés	megfigyelési egységekre adaptált vizsgálati lapon, megfigyelési egységet reprezentáló sokszöggel	intervallumskálán való megjelenítés
Alkalmazási feltétele	a vizsgált rendszer hierarchikus strukturálhatósága	–	–
Felhasznált segédmódszer	–	NCM, Sugársor-módszer, termékstruktúra vizsgálata	gráf-módszer
Elemzésben résztvevők száma	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos
Minősítési rendszer tartalmi jellemzői	<ul style="list-style-type: none"> vállalkozási, piaci munka színvonala, fejlesztési háttér, kereslet stabilitás, import hatása, piacra való belépés korlátai, termékjellemzők színvonala, reklámtevékenység, profilok tisztasága, szállítási színvonal, ... 	<ul style="list-style-type: none"> várható piaci igények, várható konkurencia, erőforrás allokáció, hitel várható megszerzése, belső irányítási szervezeti háttér, funkciók ellátása, jövedelmezőségi, hatékonysági mutatók, ... 	<ul style="list-style-type: none"> vállalat külső követelményei, társadalmi-gazdasági formációk, befektetett eszközök, forgóeszközök, tervezés, döntés, szervezés, ...

8. táblázat folytatása

Módszerek Jellemzők	Értékelemzés Nagy-Morgós-Auth (1990)	Teszt Antal (1979/80)	Faktoranalízis Papp (1980)
Feladat mérete szerint	rész vagy teljes szervezet vizsgálata	rész vagy teljes szervezet vizsgálata	rész-szervezetek vizsgálata
Állapot vagy működésvizsgálat elhatárolása	állapot vagy működés	állapot	állapot
Minősítési rendszer formai megjelenítése	menyiségi és minőségi paraméterek	menyiségi és minőségi paraméterek	menyiségi paraméterek
Szervezet- és képességelemzési irány(ok) meghatározása	szervezeti kapcsolatok és a szervezet kialakítására ható tényezők elemzése	stratégia, struktúra, szervezeti teljesítmény és környezet vizsgálata	szervezeti kapcsolatok valamint a szervezet kialakítására ható tényezők, jellemzők elemzése
Elemzési paraméter képzési módja	funkció/költség hányadosok formájában	összeg, fontossági fokozat, viszonyszám ...	korrelációs együtthatók mátrixa, saját értékei, saját vektorai, faktorséma, faktorstruktúra meghatározása
Értékelés módja	a variációk értékessége sorrendjével	sorrendi-, intervallumskálán való megjelenítés verbális értékelése	a faktorsúlyok és a faktorok rangsora segítségével
Alkalmazási feltétele	–	–	–
Felhasznált segédmódszer	Brain-storming, Osgood-Succi módszer, NCM, előny-hátrány elemzés	Kérdőívek, vizsgálati lapok problémajegyzéke és a következtetések elemzése, ...	korrelációs számítás
Elemzésben résztvevők száma	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos
Minősítési rendszer tartalmi jellemzői	<ul style="list-style-type: none"> – vállalkozási, piaci munkamegosztás, – koordináció, – tagoltság, – szervezeti felépítéstípus, – feladat-, hatás-felelősségi körök megosztása, – döntési és információs rendszer jellemzői, – üzletágak, termékcsoportok kialakítása, – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – termékszerkezetek, – szabályozók, – előkészítő ellátó folyamatok szintje, – centralizáció-decentralizáció, – tervezési módszer, – érdekelttség, – redundáns hierarchia, – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – termelési teljes költsége, – szállítási költségek, – nyereségráta, – rentabilitási ráta, – munkások és alkalmazottak száma, – ténylegesen ledolgozott munkaidő – ...

8. táblázat folytatása

Módszerek	Clusteranalízis Kindler, Papp (1977)	Korreláció számítás Köves-Pármiczky (1985)	Regresszió számítás Köves-Pármiczky (1985)
Jellemzők			
Feladat mérete szerint	rész vagy teljes szervezet vizsgálata	rész vagy teljes szervezet vizsgálata	rész-szervezetek vizsgálata
Állapot vagy működésvizsgálat elhatárolása	működés	működés	működés
Minősítési rendszer formai megjelenítése	menyiségi és minőségi paraméterek	menyiségi és minőségi paraméterek	menyiségi és minőségi paraméterek
Szervezet- és képességelemzési irány(ok) meghatározása	szervezeti kapcsolatok valamint a szervezeti teljesítmény és a struktúra közötti jellemzők vizsgálata	a vállalati struktúrára és a környezet kapcsolatának, valamint a szervezeti kapcsolatoknak az elemzése	a vállalati struktúra és a környezet valamint a vállalat struktúrájára ható tényezők vizsgálata
Elemzési paraméter képzési módja	<ul style="list-style-type: none"> – korrelációs mátrix (hasonlósági mátrix), – racionális alcsoportok képzése, – interakció – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – kovariancia mutató, – korrelációs együttható, – Spearman-féle rangkorrelációs együttható, – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – analitikus regresszió, – regressziós együtthatók becslése, – reziduális változó, – ...
Értékelés módja	összehasonlítás, csoportosítás, tömörítés és struktúra vizsgálata	kapcsolatok szorosságának mérése (pl. különböző intervallumok segítségével ...)	az ismérvek egymásra gyakorolt hatásának számszerűsítése
Alkalmazási feltétele	–	–	–
Felhasznált segédmódszer	korrelációszámítás, dimenzió-elemzés, faktorozás, szubjektív hozzárendelés, objektív pontozás	–	–
Elemzésben résztvevők száma	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos
Minősítési rendszer tartalmi jellemzői	<ul style="list-style-type: none"> – centralizáció-decentralizáció aránya, – specializáció, – formalizáltság, – jól tervezettség – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – technológia, – tömegszerűség, – szervezetek szélességi tagozódása, – specializáció, – ár iránti érzékenység, – konkurencia intenzitás, – elszámoltathatóság – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – technológia, – tevékenységek strukturáltsága, – hatáskörök centralizációja, – kommunikáció, – tervezési ráfordítás, – végrehajtási feladatok programozottsága, – elaszticitás, – ...

8. táblázat folytatása

Módszerek Jellemzők	Többváltozós matematikai – statisztikai módszerek kombinációi Köves-Párniczky (1985)	KIPA módszer Kindler, Papp (1977)	Chekland módszer Vári, Vecsenyi (1989)
Feladat mérete szerint	rész vagy teljes szervezet vizsgálata	rész vagy teljes szervezet vizsgálata	rész vagy teljes szervezet vizsgálata
Állapot vagy működésvizsgálat elhatárolása	működés	működés	állapot
Minősítési rendszer formai megjelenítése	menyiségi és minőségi paraméterek	menyiségi és minőségi paraméterek	menyiségi és minőségi paraméterek
Szervezet- és képességelemzési irány(ok) meghatározása	a szervezeti struktúra és a szervezeti teljesítmény közötti kvantitatív tényezők valamint a stratégia, struktúra szervezeti teljesítmény és a környezet vizsgálata	szervezeti kapcsolatok, valamint a szervezeti struktúra és a szervezeti teljesítmény közötti tényezők vizsgálata	szervezeti kapcsolatok, valamint a vállalat struktúrájára ható tényezők vizsgálata
Elemzési paraméter képzési módja	– kombináció-függő – többszörös korrelációs együttható – parciális korrelációs együttható – ...	preferencia- és diszkvalifikancia mutatók meghatározásával	–
Értékelés módja	kombináció függő	a KIPA mátrix iterációs lépésekkel vagy/és asszortációs gráfokkal való értékelése	az elkészített fogalmi modell valósággal való összehasonlítása után meghatározott „változások” kívánatos és megvalósítható szempontok szerinti értékelése
Alkalmazási feltétele	–	–	–
Felhasznált segédmódszer	kombináció függő	Brain-storming, Paretó, Haris, Guilford, Kendall- féle együttható	CATWOE-elemzés
Elemzésben résztevők száma	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos
Minősítési rendszer tartalmi jellemzői	– technológia, – centralizáció- decentralizáció aránya, – nyereségráta, – specializáció, – tervezési ráfordítás, – logisztikai költségek – ...	– tervteljesítés mértéke, – műszaki fejlesztési tevékenység, – beruházási tevékenység – ...	– döntéstelepítés – felhasznált tervezési módszerek, – kutatási, fejlesztési tevékenység színvonala, – várható piaci igények – ...

Forrás: saját szerkesztés

A metodikákra vonatkozóan – általánosan – a következők fogalmazhatók meg:

- a módszerek különböző módon felelnek meg a velük szemben támasztott követelményeknek;
- a felhasználó számára más és más megközelítési módot kínálnak, amely megkönnyíti a döntési helyzethez való illeszkedést, a döntési folyamat hatékonnyá tételét, a felhasználók szerepeiből következő érdek és befolyásolási viszonyokhoz való igazodást, és az alkalmazkodást a felhasználók gondolkodásmódjához, kommunikációs sémáihoz;
- valamennyi módszerről megállapítható, hogy egy adott probléma esetében milyen eredményességgel használható.
- Valamennyi szempont mögött egy-egy külön vizsgálat végrehajtására, módszertan alkalmazására kerül sor, amelyek erőssége nem innovatív jellegükben, hanem pontosságukban és teljességükben rejlik. Ebben a megközelítésben minden működési elemnek ugyanazokat az értékeket kell közvetítenie és közelebb kell juttatnia a vállalatot/intézményt a stratégiai célkitűzések megvalósításához.

9. táblázat

A szervezetalakítási variációk rangsorolásának módszerválasztási kritériumrendszere

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNY / PÉLDÁK
Feladat mérete	tetszőleges / variáció számtól függően alsó vagy felső korlátos
A rendezés viszonyításának elve	egymáshoz való viszonyítás, ideálishoz való viszonyítás, legjobbhoz való viszonyítás, leggyorsabbhoz való viszonyítás
A véleményalkotók álláspontjainak rögzítése	<ul style="list-style-type: none"> * az elérendő célhoz való hozzájárulás mértékének meghatározása, * variációk százalékos értékének meghatározása az ideálishoz képest, * céltábla analógia felhasználásával konkrét értékek alapján, * variációk minősítése különböző fokozatú skálán, * súlyozott divergencia minimális értékének meghatározása, * véleménycentrumok meghatározása, a véleményegyeztetés szorosságának számszerűsítése, * előrejelzések megbízhatóságának elemzése és értékelése kapcsolatvizsgálat segítségével, * az összes célra vonatkoztatott optimális teljesítési fok meghatározása egyszeri vagy többszöri értékkel.
Összehasonlítás	* kvalitatív dimenziók / hatások,

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNY / PÉLDÁK
dimenzióinak meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> * kvantitatív dimenziók / számszerűsíthető konkrét érték, * kvalitatív és kvantitatív dimenziók.
Tulajdonság kifejező kritériumok meghatározása	<ul style="list-style-type: none"> * segédmódszer segítségével (BS, Delphy, ...), * célok megvalósulását segítő, azokkal logikai összefüggésben álló tényezők gyűjtése, * az alapfunkció megvalósulását befolyásoló funkciók meghatározása, * PARETO elemzés
Véleményalkotók száma	egyéni és/vagy csoportos
Kritériumok súlyozásának módja (kritérium-rendszer szerinti értelmezést feltételezve)	<ul style="list-style-type: none"> * közvetlen becslés, * páros összehasonlítás, * kritériumonkénti fontossági fokozatok meghatározása, * a súlyszámok kritériumonkénti várható értékének és szórásának meghatározása, * félmátrix eljárás, * n számú kritérium esetén $1/m$ relatív súly képzése, * minőségi skála segítségével, * intervallum skálán való megjelenítés – az adott funkció legrosszabb teljesülése hány %-ban gátolja a komplex alapfunkció teljesülését.
Rendezésre szolgáló mérési elv	<ul style="list-style-type: none"> * sorrendi skálán való mérés adatait használja → Spearmann féle rangkorrelációs együttható * preferencia sorrend meghatározása preferencia hányados alapján, * az értékelési tényezők intervallumskálán történő elrendezése → konzisztencia mátrix, → relevancia számok, → relatív fontossági együtthatók, → összegek különbsége hányadosának meghatározása, → egyszeres és/vagy többszörös értékelés, → az összes funkció tényleges gátlási tényezőinek felhasználásával, → hasznossági függvények; * távolságértékek meghatározása, * variációk öt kategóriába sorolása (K-S egymintás szignifikancia tesztje) * előny-hátrány összehasonlítás, * kritériumonkénti minősítések követelményekkel való

SZEMPONTOK	ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNY / PÉLDÁK
	összevetése.
A mérés értékelésének alapja	<ul style="list-style-type: none"> * súlyozott, összesített formális értékelés, * hátrányok sorozatának hányadosával, * egyéni, illetve aggregált preferencia táblázat segítségével, * rangkorrelációs mátrix segítségével, * súlyozott összegként meghatározott teljes relevancia számokkal, * egyszerű összegként meghatározott abszolút fontossági együtthatók segítségével, * szimulációs lépésenkénti variáció értékek összegzésével, * súlyozott egyedi értékek szorzata, * súlyozott távolságtérképek konstruálása, * megvalósulási tényező segítségével (a tényleges gátlási tényező 100-ból történő kivonásával), * szabályok módszeres alkalmazásával, * előnyök-hátrányok mérlegelésével történő választás, * szelektálás szűrési szabály és küszöbérték segítségével, * összhasznosság segítségével (a hasznosságok és a súlyok szorzatainak összegzése).
Alkalmassági feltételek	<ul style="list-style-type: none"> * hatások előfeltevéseinek rögzítése, * a vizsgált rendszer hierarchikus strukturálhatósága, * előzetes szelekció korlátainak meghatározása, * homogén rendszerek halmazára korlátozás.

Forrás: saját szerkesztés

10. táblázat

Módszerek Jellemzők	POLANO (hatásmátrix) Kindler, Papp (1990)	BRIDGMAN (értékelő) Kindler, Papp (1977)	GUILFORD Kindler, Papp (1977)
Feladat mérete	tetszőleges	tetszőleges	15 felett nem ajánlott
Rendezés viszonyításának elve	egymáshoz való viszonyítás	egymáshoz való viszonyítás	egymáshoz való viszonyítás
Véleményalkotók álláspontjainak rögzítése	feltárt hatások megjelenítése színekkel, árnyékolással, kódokkal, számokkal	súlyozott I divergencia minimális értékének meghatározása	a minősítő kritériumok rangsorának meghatározása
Összehasonlítás dimenzióinak meghatározása	kvalitatív és kvantitatív hatások	kvalitatív és kvantitatív dimenziók	kvalitatív és kvantitatív dimenziók
Tulajdonság kifejező kritériumok meghatározása	segédmódszer segítségével	segédmódszer segítségével	segédmódszer segítségével
Kritériumok közötti kapcsolat értelmezési módja	kritériumrendszer szerinti	kritériumrendszer szerinti	kritériumrendszer szerinti
Véleményalkotók száma	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos
Kritériumok súlyozásának módja	tetszőleges (közvetlen becslés páros összehasonlítás)	közvetlen becsléssel úgy, hogy az összeg 1 legyen	páros összehasonlítással
Rendezésre szolgáló mérési elv	sorrendi skálán való mérés adatait használja	preferencia sorrend meghatározása, preferenciahányados alapján	az értékelési tényezők intervallumskálán történő elrendezése, konzisztencia m.
A mérés értékelésének alapja	súlyozott, összesített formális értékelés	hatványok szorzatának hányadosával	egyéni illetve aggregát preferencia táblázat segítségével
Az eredmény megjelenítési módja	számszerűsített sorrend alapján, verbális és grafikus	számszerűsített sorrend alapján	számszerűsített sorrend alapján
Eredmények értelmezhetősége	egyszerű logikai alapon a hatásmátrix alapján	egyszerű logikai alapon	egyszerű logikai alapon (konzisztencia segítségével)
Alkalmazási feltétele	hatások előfeltevéseinek rögzítése	–	–

10. táblázat folytatása

Módszerek Jellemzők	SORK Kindler, Papp (1977)	PATTERN (relevancia fa) Kindler, Papp (1977)	CPE Besenyei, Gidai, Nováky (1982)
Feladat mérete	10 alatti variáció esetében nem ajánlott	tetszőleges	tetszőleges
Rendezés viszonyításának elve	egymáshoz való viszonyítás	egymáshoz való viszonyítás	egymáshoz való viszonyítás
Véleményalkotók álláspontjainak rögzítése	véleménycentrumok meghatározása, véleményegyezés szorosságának számszerűsítése	az elérendő célhoz való hozzájárulás mértékének meghatározása	az elérendő célhoz való hozzájárulás mértékének meghatározása
Összehasonlítás dimenzióinak meghatározása	számszerűsíthető konkrét érték	számszerűsíthető konkrét érték	számszerűsíthető konkrét érték
Tulajdonság kifejező kritériumok meghatározása	–	a célok megvalósulását segítő, azokkal logikai összefüggésben álló tényezők gyűjt.	a célok megvalósulását segítő, azokkal logikai összefüggésben álló tényezők gyűjt.
Kritériumok közötti kapcsolat értelmezési módja	–	kritériumrendszer szerinti	kritériumrendszer szerinti
Véleményalkotók száma	10 alatt nem ajánlott	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos
Kritériumok súlyozásának módja	–	tetszőleges (közvetlen becslés, páros összehasonlítás ...)	kritériumonkénti fontossági fokozatok meghatározása
Rendezésre szolgáló mérési elv	sorrendi skálán való mérés adatait használja a Spearmann-féle rangkorrelációs együtthatók meghatározása	intervallum skálán való megjelenítés, relevanciaszámok felhasználásával	intervallumskálán való megjelenítés a relatív fontossági együtthatók felhasználásával.
A mérés értékelésének alapja	sor- és oszlop rendezéssel kialakított rangkorrelációs mátrix- szal	súlyozott összegként meghatározott teljes relevancia számokkal	egyszerű összegként meghatározott abszolút fontossági együtthatók segítségével
Az eredmény megjelenítési módja	számszerűsített sorrend alapján és grafikus	számszerűsített sorrend alapján	számszerűsített sorrend alapján
Eredmények értelmezhetősége	vélemény- centrumonként logikai alapon	egyszerű logikai alapon	egyszerű logikai alapon
Alkalmazás feltétele	–	a vizsgált rendszer hierarchikus strukturálhatósága	a vizsgált rendszer strukturálhatósága

10. táblázat folytatása

Módszerek Jellemzők	COMBINEX Kindler, Papp (1977)	KAHNE Kindler, Papp (1990)	FAR Besenyei, Gidai, Nováky (1977)
Feladat mérete	tetszőleges	tetszőleges	tetszőleges
Rendezés viszonyításának elve	egymáshoz való viszonyítás	egymáshoz való viszonyítás	egymáshoz való viszonyítás
Véleményalkotók álláspontjainak rögzítése	az elérendő célhoz való hozzájárulás mértékének meghatározása	variációk utilitásának meghatározása valószínűségi rangsor segítségével	előrejelzések megbízhatóságának elemzése és értékelése kapcsolat-vizsgálat segítségével
Összehasonlítás dimenzióinak meghatározása	számszerűsíthető konkrét érték	kvantitatív dimenziók	kvalitatív és kvantitatív dimenziók
Tulajdonság kifejező kritériumok meghatározása	segédmódszer segítségével (BS, ...)	segédmódszer segítségével	–
Kritériumok közötti kapcsolat értelmezési módja	kritériumrendszer szerinti	kritériumrendszer szerinti	–
Véleményalkotók száma	egyéni és csoportos	csoportos	egyéni és csoportos
Kritériumok súlyozásának módja	1) m számú kritérium esetén $\frac{1}{m}$ relatív súly 2) közvetlen becsléssel úgy, hogy az összeg 1 legyen	a súlyszámok kritériumonkénti várható értékének és szórásának meghatározása	–
Rendezésre szolgáló mérési elv	intervallumskálán való megjelenítés	intervallumskálán való megjelenítés (összegek különbsége hányadosának meghatározása)	intervallumskálán való megjelenítés (1-5 terjedő ponthatár felhasználásával)
A mérés értékelésének alapja	súlyozott összeg meghatározása, szelekció után	a szimulációs lépésenkénti variáció értékek összegzésével	egyszerű összegek növekvő sorának meghatározása
Az eredmény megjelenítési módja	számszerűsített sorrend alapján	1) a variációk helyezéseinek gyakoriság mátrixával – vagy hisztogrammal 2) a helyezésekhez rendelt pontértékek segítségével	számszerűsített sorrend alapján
Eredmények értelmezhetősége	egyszerű logikai alapon	egyszerű logikai alapon	döntési szabályok szerint, mind az egyszeri, mind a többszörös értékelésnél
Alkalmazási feltétele	előzetes szelekció korlátainak meghatározása	–	–

10. táblázat folytatása

Módszerek Jellemzők	SCORING Kindler, Papp (1990)	FORGÓ-TEMESI Vecsenyi (1983)	KROKOS Krokos (1975)
Feladat mérete	tetszőleges	tetszőleges	kisszámú variáció
Rendezés viszonyításának elve	egymáshoz való viszonyítás	egymáshoz, ideálshoz, leggyorsabbhoz való viszonyítás	ideálshoz való viszonyítása
Véleményalkotók álláspontjainak rögzítése	az összes célra vonatkoztatott optimális teljesítési fok meghatározása egyszeri vagy többszöri értékkel	az elérendő célhoz való hozzájárulás mértékének meghatározása	a variációk százalékos értékének meghatározása az ideálshoz képest
Összehasonlítás dimenzióinak meghatározása	kvalitatív és kvantitatív dimenziók	kvalitatív és kvantitatív dimenziók	kvantitatív dimenziók
Tulajdonság kifejező kritériumok meghatározása	segédmódszer segítségével (Delphy) majd a kritériumok operacionalizálása!	segédmódszer segítségével	az alapfunkció megvalósulását befolyásoló funkciók meghatározása
Kritériumok közötti kapcsolat értelmezési módja	kritériumrendszer szerinti	kritériumrendszer szerint	funkciórendszer szerinti (kritériumrendszer szerinti)
Véleményalkotók száma	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos
Kritériumok súlyozásának módja	1) közvetlen becsléssel (pl. 1-10 terjedő pontok alapján) 2) félmátrix eljárással	1) közvetlen becsléssel, a $\sum_1 Si = 100$ 2) páros összehasonlítással 3) minőségi skála segítségével a kritériumok fontossági arány. meghat.	0-100 közötti érték (az adott funkció legrosszabb teljesülése hány %-ban gátolja a komplex alapfunkció teljesülését)
Rendezésre szolgáló mérési elv	intervallumskálán való megjelenítés (egyszeri és többszörös értékelésnél is)	intervallumskálán való megjelenítés vagy távolságértékek meghatározása	intervallumskálán való megjelenítés az összes funkció tényleges gátlási tényezőknek felhasználásával
A mérés értékelésének alapja	- súlyozott egyedi értékek összegzése - súlyozott egyedi értékek szorzata	súlyozott összeg vagy súlyozott távolságértékek konstruálásával	megvalósulási tényező segítségével, amely a tényleges gátlási tényező 100-ból történő kivonásával határozható meg
Az eredmény megjelenítési módja	számszerűsített sorrend alapján	számszerűsített sorrend alapján	számszerűsített sorrend alapján
Eredmények értelmezhetősége	döntési szabályok szerint, mind az egyszeri, mind a többszörös értékelésnél	egyszerű logikai alapon	egyszerű logikai alapon
Alkalmazás feltétele	–	–	a vizsgált rendszer strukturálhatósága

10. táblázat folytatása

Módszerek Jellemzők	JUHAR Kindler, Papp (1977)	KESSELRING Kindler, Papp (1977)	MARSÁN Kindler, Papp (1977)
Feladat mérete	tetszőleges	tetszőleges	tetszőleges
Rendezés viszonyításának elve	egymáshoz való viszonyítás	legjobb vagy ideálishoz való viszonyítás	egymáshoz való viszonyítás
Véleményalkotók álláspontjainak rögzítése	céltábla analógia felhasználásával 4 db konkrét érték alapján		
Összehasonlítás dimenzióinak meghatározása	kvalitatív és kvantitatív dimenziók	kvalitatív és kvantitatív dimenziók	kvalitatív dimenziók
Tulajdonság kifejező kritériumok meghatározása	Pareto elemzéssel	segédmódszer segítségével	–
Kritériumok közötti kapcsolat értelmezési módja	kritériumrendszer szerinti	kritériumrendszer szerinti	kritériumrendszer szerinti
Véleményalkotók száma	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos	csoportos (egyéni)
Kritériumok súlyozásának módja	–	a kritériumok 2-10 közötti súlyértéket vehetnek fel	$V_k = \frac{1}{n_k} \times \frac{Q_k}{Q}$
Rendezésre szolgáló mérési elv	az értékelés a +2,+1,-1, -2 számok használatával értékelési tényezőként, majd globálisan	sorrendi skálán való mérés adatait használja	súlyszámokkal arányos intervallumskála adatait használja
A mérés értékelésének alapja	gyakorisági összehasonlítással preferencia sorrend meghatározása	$X = \frac{\sum p_i v_i}{\sum p_i \max v_i}$ p _i =variáció pontértéke v _i =kritériumsúly P _{imax} = az ideális megoldás pontértéke	szabályok módszeres alkalmazásával
Az eredmény megjelenítési módja	homogén és heterogén JUHAR diagramokkal	számszerűsített sorrend alapján	asszortációs gráf és verbális értékelés
Eredmények értelmezhetősége	a diagramok szöveges értékelésével	egyszerű logikai alapon a kötött intervallumok segítségével	a szórás, az előny, hátrány gondolatának figyelembevételével logikai alapon
Alkalmazás feltétele	–	–	homogén rendszerek halmazára alkalmas

10. táblázat folytatása

Módszerek Jellemzők	QS/NI Varga (1980)	ELŐNY- HÁTRÁNY Varga (1980)	SZŰRŐ Varga (1980)	TÖBBSZEMPONTÚ HASZNOSSÁG- ÉRTÉKELŐ Varga (1980)
Feladat mérete	tetszőleges	kisszámú variáció	nagyszámú variáció	tetszőleges
Rendezés viszonyításának elve	egymáshoz való viszonyítás	egymáshoz való viszonyítás	–	egymáshoz való viszonyítás
Véleményalkotók álláspontjainak rögzítése	tények és vélemények többfordulós cseréje a közös megegyezés kialakítása érdekében	variációk előnyeinek és hátrányainak mérlegelése	variációk számának csökkentése	variációk összhassznosságának meghatározása
Összehasonlítás dimenzióinak meghatározása	kvalitatív dimenziók	kvalitatív dimenziók	kvantitatív és kvalitatív dimenziók	kvantitatív és kvalitatív dimenziók
Tulajdonság kifejező kritériumok meghatározása	–	segédmódszer segítségével	segédmódszer segítségével	segédmódszer segítségével
Kritériumok közötti kapcsolat értelmezési módja	–	kritériumrendszer szerinti	kritériumonkénti és kritériumrendszer szerinti	kritériumrendszer szerinti
Véleményalkotók száma	csoportos	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos	egyéni és csoportos
Kritériumok súlyozásának módja	–	–	–	1) közvetlen becs- léssel, Σ 100 pont szétosztásával 2) páros összehasonlítás
Rendezésre szolgáló mérési elv	variációk öt kategóriába sorolása (K-S egymintás szignifikancia tesztje)	előny-hátrány alapján történő összehasonlítás	kritériumonkénti minősítések követelmény-értékekkel való összevetése	intervallumskálán való megjelenítés hasznossági függvények segítségével
A mérés értékelésének alapja	összefoglaló tábla segítségével, amely konszenzus jelző eszközként jelenik meg	előnyök és hátrányok mérlegelése után választás	a kiválasztott szűrési szabály és a küszöbérték segítségével történő szelektálás	a hasznosságok és súlyok szorzatainak összegzésével nyert összhassznosság segítségével
Az eredmény megjelenítési módja	számszerűsített sorrend alapján	verbális	hatásmátrix (számszerű és verbális) segítségével verbális	számszerűsített sorrend alapján
Eredmények értelmezhetősége	kategóriánként logikai alapon	egyszerű logikai alapon	egyszerű logikai alapon	egyszerű logikai alapon
Alkalmazás feltétele	–	–	–	–

Forrás: saját szerkesztés

3. A TELJESÍTMÉNYSZÁMÍTÁS

3.1. A teljesítménymenedzsment alapfogalmai, fontossága, szintjei, a szervezeti teljesítmény összetevői

A teljesítménymenedzsment alapfogalmai

A teljesítmény mindig valamilyen tevékenység eredménye. (Wimmer, 2000) A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok teljesítésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll. (Bakacsi, 1998)

A teljesítményre vonatkozó szakirodalom kétféle megközelítést tárgyal. A hatékonyságot, mint a célok elérését a teljesítmény külső, a gazdaságosságot (az elért eredmény érdekében felhasznált ráfordítási) a teljesítmény belső dimenziójaként határozza meg. Ezekre építve teljesítményklaszterek, definiálhatók, mint például gazdaságosság, hatékonyság, minőség, innováció, ... (Wimmer, 2000) A hatékonyság a vállalat tevékenységének outputjához kapcsolódó fogalom, amely azt fejezi ki, hogy kielégítő-e az, amit tesz a vállalat. A gazdaságosság pedig azt mutatja meg, hogy kielégítő-e az, ahogyan teszi, s ez az egységnyi termék előállításához szükséges erőforrás-mennyiséggel mérhető. (Chikán, 2004)

A hatékonyságot és gazdaságosságot kombináló koncepció az input és az output mennyiségének kapcsolatán alapul, s ahol a teljesítmény elvben lebontható üzleti egységek és tevékenységek szintjére. (Bounfour, 2003)

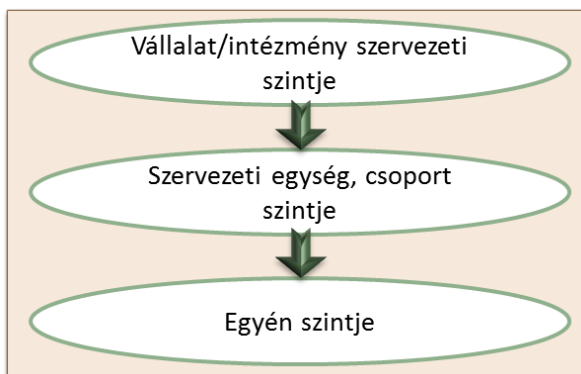
A teljesítményt meghatározó nem anyagi javak fontosságának térnyerése azonban olyan megközelítést igényel, amely a teljes szervezethez, annak kulcs erőforrásaihoz kapcsolódik, és figyelembe veszi a kockázatokat is. A teljesítményértékelési rendszer a szervezeti teljesítményhez történő hozzájárulás mértékének és módjának mérésére és értékelésére alkalmas módszerek összessége. (Gyökér, Finna; 2008)

A teljesítménymenedzsment rendszer a szervezeti, a csoport- és az egyéni teljesítmények elérésének olyan eszköze, amely a teljesítmény megegyezései keretek között tervezett stratégiai, taktikai és operatív céljain és szintjein alapul. (Gyökér, Finna; 2008)

A teljesítménymenedzsment és –értékelés az utóbbi években kiemelt jelentőséggel bírt, amelyet alátámasztanak az alábbi állítások:

- a teljesítményértékelés alapul szolgálhat szervezeti és HR döntésekhez;
- az erőforrások teljesítménymérési igénye kiterjesztendő az emberekre is;
- az alkalmazottakkal járó költségek aránya jelentős a vállalati/szervezeti költségek között.

A teljesítmény fogalmak vizsgálata során fontos megkülönböztetni annak szintjeit: értelmezhetünk szervezeti-, csoport-, s egyéni teljesítményszintet. Elfogadható az a gondolatmenet, hogy a szervezetek elsősorban azért alkalmaznak embereket, hogy teljesítsék a szervezet által megfogalmazott célokat, ugyanakkor nem tűnik valószínűnek az, hogy a szervezeti teljesítmény változása egyetlen személyhez vagy csoport tevékenységéhez lenne köthető. A szervezeti teljesítmény lebontásával jutunk el először a csoportszintű teljesítményhez, majd ennek tovább bontásával pedig a legkisebb egységig, az egyéni teljesítményig.



10. ábra: A teljesítmény szintjei

Forrás: saját szerkesztés

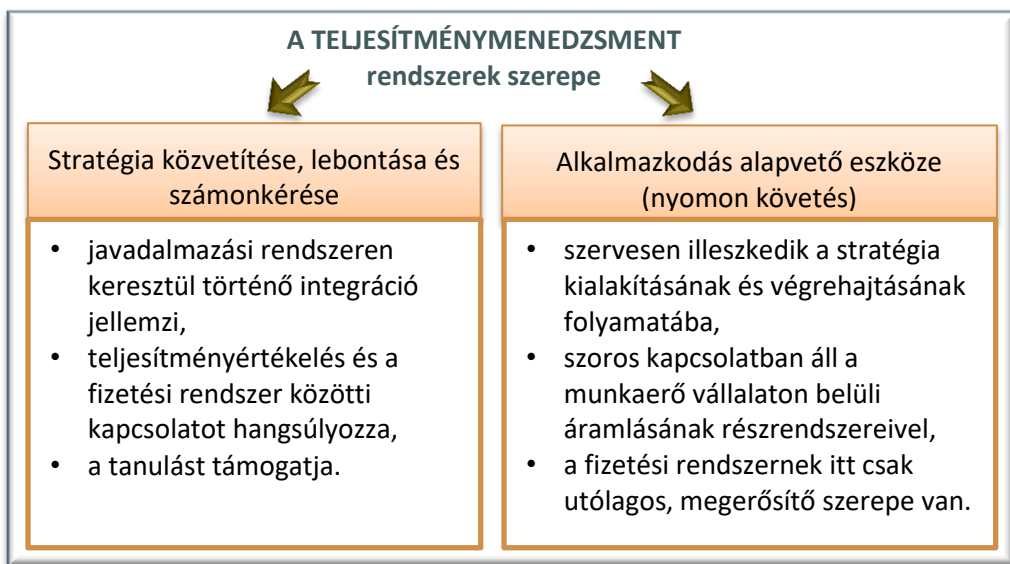
Jól érzékelhető ugyanakkor, hogy bár az egyéni teljesítmények hatása szervezeti szinten közvetlenül nem érzékelhető, ezek nélkül a teljesítmények nélkül nem lenne szervezeti teljesítmény. Ezen folyamatban először tehát szervezeti szinten kell meghatározni a teljesítményt, majd ezt követően ebből levezetni az egyes szervezeti egységek, csoportok, illetve az egyének hozzájárulását a teljesítményhez. (Gyöker, Finna; 2008.)

A szervezeti teljesítmény összetevői az emberi erőforrások (tudás és kompetenciák, motiváltság, munkakörü, konkrét körülmények), a szervezeti stratégia, az

alkalmazott technológia, a külső környezeti hatások, valamint az erőforrások minősége és mennyisége.

A fentiek alapján a teljesítménymenedzsment rendszer az az összetett folyamat, amely során a szervezet dolgozói megértik és megegyezésre jutnak abban, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenniük ahhoz, hogy a vállalat stratégiai, taktikai és operatív céljai megvalósuljanak. E folyamat feltételeit megteremtve a cselekedetek eredményeit mérik és visszacsatolják, s mindezt támogató és felhatalmazó vezetés mellett teszik. Ezzel szemben a teljesítményértékelés egy összetett és szervezet specifikus tevékenység, mely során a szervezeti, csoportszintű és egyéni teljesítményt mutatószámok alapján, összehasonlítással (elméleti \Leftrightarrow valós, tervezett \Leftrightarrow valós) próbálják mérni, elemezni, értékelni.

Erre építve az alábbi 11. ábra szemlélteti a teljesítménymenedzsment rendszer szerepét, majd ebből levezetve a teljesítményértékelés és teljesítménymenedzsment összehasonlító 9. táblázata következik.



11. ábra: A teljesítménymenedzsment rendszerek szerepe

Forrás: Gyökér, Finna (2008)

A teljesítménymenedzsment rendszerek szerepe a következők szerint tagolható:

- stratégia közvetítése, lebontása és számonkérése
 - javadalmazási rendszeren keresztül történő integráció jellemzi,

- teljesítményértékelés és a fizetési rendszer közötti kapcsolatot hangsúlyozza,
- a tanulást támogatja;
- az alkalmazkodás alapvető eszköze
 - szervesen illeszkedik a stratégia kialakításának és végrehajtásának folyamatába,
 - szoros kapcsolatban áll a munkaerő vállalaton belüli áramlásának részrendszereivel,
 - a fizetési rendszernek itt csak utólagos, megerősítő szerepe van.

a teljesítménymenedzsment a vállalat eredményeinek és az azzal kapcsolatos elvárásoknak az összekapcsolását valósítja meg a vállalati teljesítmény eléréséhez szükséges bemenetekkel, az egyes dolgozók cselekedeteivel, s a szükséges eszközök, folyamatok, rendszerek, tudás, készségek és motiváció kialakításával. Magába foglalja mindazon folyamatokat, amelyek lehetővé teszik a szervezet eredményességének folyamatos fejlesztését.

9. táblázat

Teljesítményértékelés és teljesítménymenedzsment

Teljesítményértékelés	Teljesítménymenedzsment
<ul style="list-style-type: none"> – általában testre szabható, – minden dolgozóra alkalmazható, – az egyéni célok részét képezhetik, – néhány kvalitatív teljesítménymutató, – éves értékelés, – felülről lefelé működő rendszer, értékelő skálákkal, – közvetlenül kapcsolódik a fizetési rendszerhez, – leszabályozott rendszer, – terjedelmes dokumentáció 	<ul style="list-style-type: none"> – testre szabott rendszer, – minden dolgozóra alkalmazható, – hangsúly a vállalati, csoportos és egyéni célok integrációján van, – kompetencia követelmények és számszerű célkitűzések együtt jelennek meg, – folyamatos + néhány formális alkalom jellemzi, – kétirányú folyamat, – nincs feltétlenül hozzá kapcsolva a fizetéshez, – minimális dokumentáció,

Forrás: saját szerkesztés

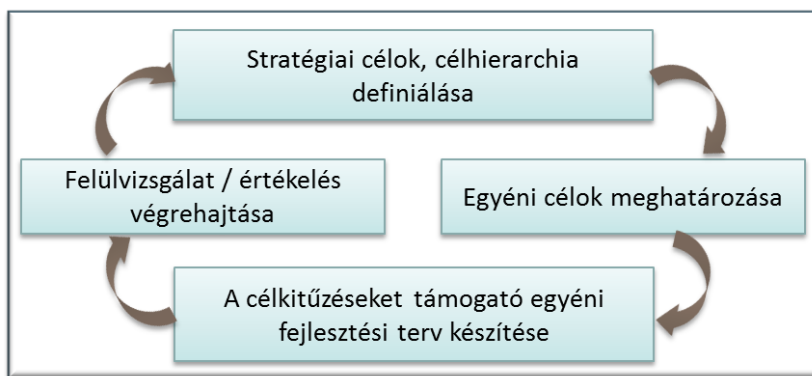
a teljesítménymenedzsment nem egy új teljesítményértékelési technika, hanem egy globális jövőorientált integrált rendszer, amelynek fő jellemzője a folyamatosság, és arra törekszik, hogy a szervezet tagjait az elérendő célokat azonosan értelmezzék és a szükséges támogatással képesek legyenek azok elérésére.

Alapfeltevései:

- az emberek mindent megtesznek a célok eléréséért, ha részt vettek azok kialakításában;
- a célok elérése az egyének és csoportok képességén, a vezetői támogatáson és a szervezeti folyamatok, erőforrások és rendszerek minőségén múlik.

3.2. Teljesítménymenedzsment ciklus

A teljesítménymenedzsment rendszer komplexitásából adódóan olyan lépések sorozata, melyek egyfajta ciklikusságot mutatnak. Ennek első fázisa a stratégiai célok, célhierarchia definiálása, amelyekből azután levezethetők az egyéni célok, amelyek nem lehetnek önösek, az üzleti igényeket támogatóaknak, s kölcsönösen elfogadottnak kell lenniük. A célkitűzéseket támogató egyéni fejlesztési terv „testre szabott” kialakítást igényel, ami egyben alapul is szolgál az értékeléshez, felülvizsgálathoz. Így visszacsatolás képezhető az újabb stratégiai és egyéni célok meghatározásához. Fontos elvárás a felülvizsgálatokkal szemben, hogy rendszeresek, ösztönzők és fejlesztésre orientálóak legyenek.



12. ábra: A teljesítménymenedzsment ciklusa

Forrás: saját szerkesztés

A teljesítménymenedzsment rendszer működési feltételei a következők:

- a szervezet tagjai a célokat azonosan értelmezzék;
- érdekeltnek legyenek a szervezet tagjai a célok megvalósításában, azonosuljanak a célokkal;
- az alkalmazottak tudják, értsek, hogy mit várnak el tőlük;

- legyen biztosított a célok eléréséhez szükséges támogatás;
- legyen meg az egyéneknek, csoportoknak a célok végrehajtásához szükséges képessége;
- legyen elegendő és megfelelő minőségű erőforrás;
- adottak legyenek a megfelelő belső folyamatok és rendszerek.

3.3. Teljesítménymérési, lebontási struktúrák és teljesítménymodellek

A teljesítménymérés célja, hogy tájékoztatást adjon a szervezet céljainak eléréséről, a menedzsment tevékenységének eredményéről. Eszköz a hatékonyság növeléséhez, a kommunikáció javításához, az ösztönzéshez, a munkavállalók jobb megértéséhez. (Gál, 2004.) Ez a megközelítés adhat választ a miért mérjünk kérdésünkre.

A merre és hogyan tovább? kérdésre Clark így válaszolt: *„a mérés segítségével írható le az a rés, amely a között van, amivel most rendelkezünk, és amit akarunk, lehetővé téve az olyan választásokat, amelyekkel közelebb kerülünk ahhoz, amit akarunk.”*

A teljesítménymérési rendszerekkel szemben támasztott követelmények – a fentiek alapján – a következőképpen határozható meg:

- a szervezeti teljesítmény több szempontú megragadása;
- ok-okozati viszonyok feltárása;
- múltbeli – jelenlegi – jövőbeni teljesítmények összekapcsolása;
- alapszolgáltatása az egyéni teljesítményértékelési rendszerhez.

A teljesítménymérési rendszer kialakításának keretét szemlélteti a 13. ábra.

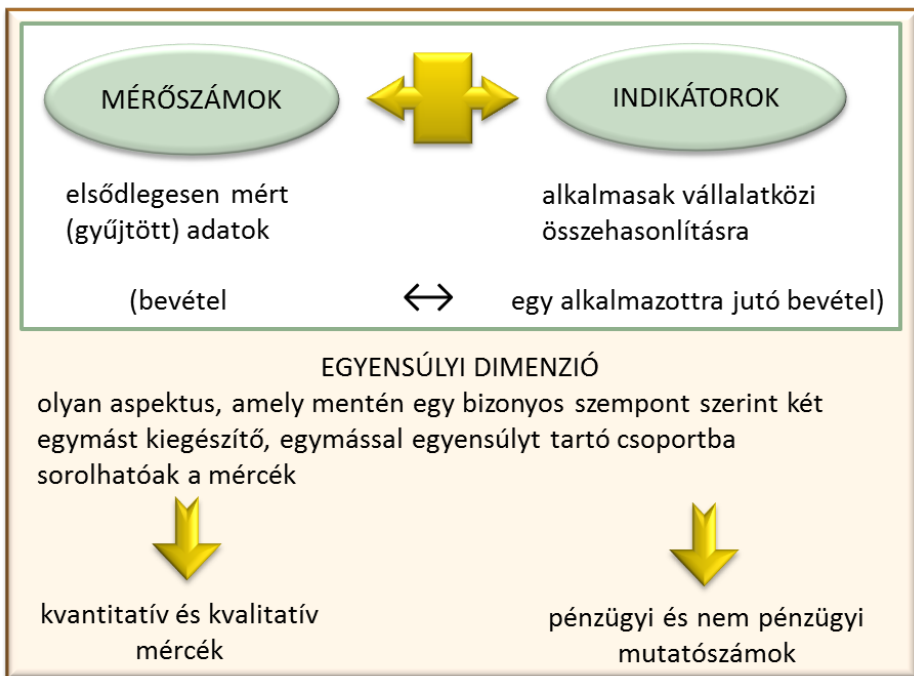
A céljaink felé közelítéshez tehát elengedhetetlenül fontos a teljesítmény folyamatos nyomon követése. A mérés során különböző hibákra derülhet fény, amelyek kiküszöbölése során pedig a szervezet működési folyamatai tökéletesednek, azaz, zajlik a tanulási folyamat, hozzájárulva így a szervezet teljesítményének növeléséhez. Azonban megtalálni a legmegfelelőbb módszer(ek)et, meghatározni, hogy mit, mikor és hogyan mérjünk, korántsem egyszerű feladat.

Ennek egy lehetséges lebontását szemlélteti a 14. alábbi ábra.



13. ábra: A teljesítménymérési rendszer kialakításának kerete

Forrás: Anthony – Govindarajan: Menedzsment-kontroll-rendszerek, (2009)



14. ábra: A teljesítmény mérése

Forrás: Gyökér-Finna (2007)

A mérés-lebontási struktúrák valamilyen szempontrendszerre támaszkodva ábrázolják a szervezeti teljesítmény adatokat. Ilyenek például a fa struktúra, arányszám piramis.

A szervezetek bukásának egyik legfőbb oka, hogy stratégiájukat nem tudják megvalósítani. Szükségük van olyan eszközökre, melyek segítségével megtalálhatnák a probléma forrását, illetve emellett a megoldási lehetőség is körvonalazódna.

Az integrált teljesítménymérő rendszerek ehhez nyújtanak segítséget azáltal, hogy a szervezet működését több, egymással összefüggő szempontból igyekeznek megítélni.

A hagyományos mérési módszerek többnyire a múltbeli teljesítménnyel kapcsolatosan szolgáltatnak a vezetők számára információkat, szemben az integrált teljesítménymérő módszerekkel, melyek sokkal inkább jövőorientáltak. Így a vezetők a szervezet jövőbeli teljesítményét is befolyásolhatják. A hagyományos mérési módszerek alatt azokat értjük, melyek leginkább pénzügyi mutatókat használnak fel a szervezetek teljesítményének mérésére, ezáltal a teljesítmény kérdését a tulajdonosok elvárásai felől közelítik meg.

Az integrált teljesítménymérő metodikák pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat egyaránt alkalmaznak. A nem pénzügyi mutatók már alkalmasak lehetnek a szervezetek „láthatatlan” vagyonelemeinek (például szellemi tőke, ügyfélkör, ...) megragadására és mérésére is.

A teljesítménymodellek tehát explicit módon tartalmazzák a mércék közötti ok-okozati viszonyokat is.

A teljesítménytényezők két csoportját szeretném szemléltetni néhány példán keresztül.

KVANTITATÍV	KVALITATÍV
gazdaságosság,	minőség,
piac lefedettség,	kohézió,
hatékonyság,	munkamorál,
eredményesség,	rugalmasság,
termelékenység,	emberi erőforrások értéke,
költségek, ...	külső támogatottság,
	készenlét, ...

3.4. Teljesítménymérési módszerek

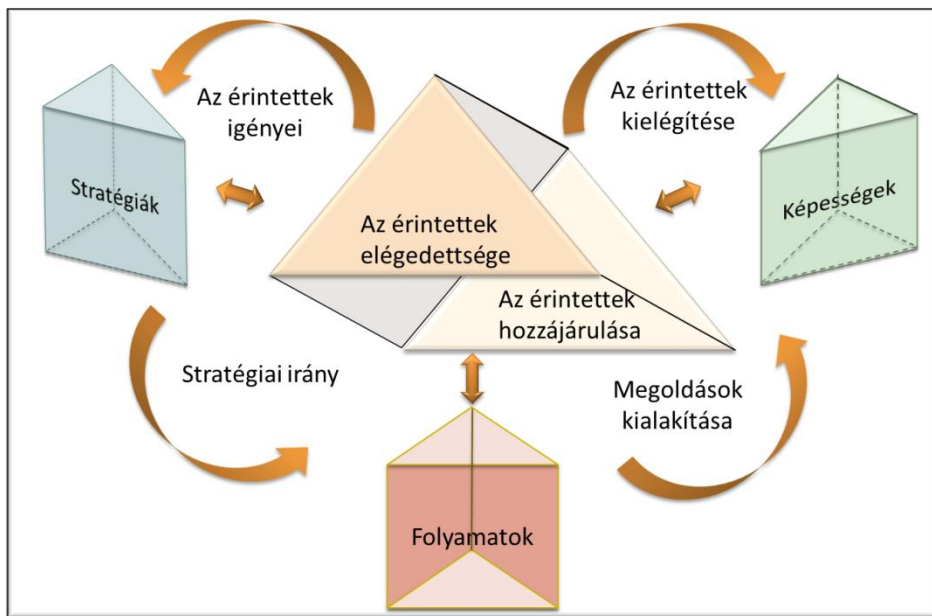
Az üzleti/szervezeti teljesítmény mérésének, értékelésének és fejlesztésének módszerei és megközelítései a múlt század nyolcvanas-kilencvenes éveitől jelentősen változtak, fejlődtek. Ennek releváns jellemzői: a pénzügyi teljesítménymérés dominanciájának csökkenése, a nem pénzügyi mutatók előtérbe kerülése és használata, a stratégiai teljesítménymérési rendszerek megjelenése és az értékteremtés gondolatának középpontba állítása. A kialakult integrált teljesítménymérési rendszerek közös jellemzője a pénzügyi és nem pénzügyi információk egyidejű alkalmazása.

Ebben a részfejezetben néhány teljesítménymérési módszert ismertetek, amelyek egyaránt alkalmasak a szervezet, csoport, egyén teljesítményének integrált kezelésére, ugyanakkor fókuszpontjukban más és más elemek találhatók: érintettek, minőség, alkalmazottak, adottságok \Leftrightarrow eredmények, eredményesség és képességek ... Először valamennyi módszer esetében bemutatom a mérési struktúrát és a legfontosabb jellemzőket, majd egy szempontrendszer alapján összehasonlítást végzek.

3.4.1. Teljesítmény-prizma

A vállalati/intézményi teljesítmény fokozására használható elemzési keretet Andy Neely és munkatársai fejlesztették ki a cambridge-i (később cranfieldi) Teljesítménymérési Kutatóközpontban a kilencvenes évek második felében.

A 15. ábrán a Teljesítmény-prizma modellje látható, amely az érintettekkel való kölcsönös kapcsolatból indul ki. A prizma (háromszög alapú hasáb, a megjelenítés eszköze) alját az érintettek hozzájárulása, míg tetejét az érintettek igényeinek kielégítése képezi. A hasáb oldalai a következők: stratégiák, folyamatok és képességek.



15. ábra: A Teljesítmény-prizma 5 tényezős modellje

Forrás: Neely Adams, Kennerley (2004) alapján saját szerkesztés

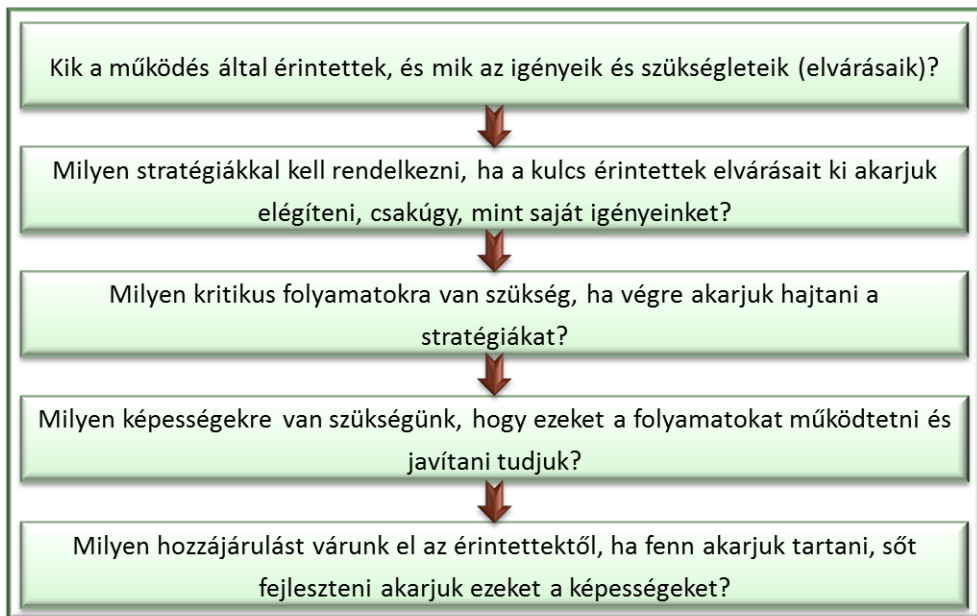
A teljesítmény-prizma – hasonlóan az ez időben kidolgozott más metodikákhoz – a teljesítmény több szempontú megragadására törekszik. A módszer új eleme, hogy a vállalat/intézmény valamennyi érintettjével való kapcsolatra fókuszál. Az érintettek szerepe legáltalánosabban úgy jeleníthető meg, hogy szükségleteiket, igényeiket a vállalat/intézmény által létrehozott eredményből, vagy annak létrehozása során kívánják kielégíteni, s ezért hajlandók erőforrásaik egy részét rendelkezésre bocsájtani. Ennek megfelelően érintettek a módszer használata során a tulajdonosok, az alkalmazottak, a vevők, a szállítók és a társadalmi környezet, akik a következőképpen jellemezhetők:

Tulajdonosok	akik tőkéjüket a rendelkezésre bocsájtják, a kockázatot vállalják és vagyongyarapodásra törekednek.
Alkalmazottak	<ul style="list-style-type: none"> * a menedzser a szervezet jövőjének építésével foglalkozik megfelelő rendelkezési jogosultságokkal, * a dolgozó alapvető feladata reprodukciós jellegű.
Vevők	külső ügyfelek, akik a termékeket/szolgáltatásokat megveszik.
Szállítók	akiktől a szervezet termékeket és szolgáltatásokat vásárol.
Társadalmi környezet/közösség	szabályozó és jövedelmeket újraelosztó szervezetek, valamint a vállalat/intézmény szociális környezete.

Tehát a módszer logikája az érintettek széles körére épít, nevesítve például a befektetőket, munkatársakat, vevőket és felhasználókat ... Új elem a módszerben az is, hogy az érintettekkel való kapcsolatot a kölcsönösség alapján kezeli. Fontos az is, hogy mit várnak el az érintettek a vállalkozástól/intézménytől, de ugyanolyan súlyú az is, hogy mit nyújtanak a számára. A munkatársak például stabil megélhetést, versenyképes javadalmazást, megfelelő munkakultúrát, karrier lehetőségeket, képzési lehetőségeket, motivációt stb. várnak, cserébe pedig a szervezet azt várja, hogy munkájukkal, elképzeléseikkel, elkötelezettségükkel járuljanak hozzá a szervezeti célok eléréséhez, a teljesítmény fejlesztéséhez. Valamennyi érintett esetében ez a kétoldalú kapcsolat értelmezhető, de a gyakorlatban ezek kiegyensúlyozott kezelése számos esetben problematikus.

A Teljesítmény-prizma – eltérve más módszerektől – az érintettek elvárásaiból és igényeiből indul ki. Oldalait nem könnyű ok-okozati viszonyba helyezni, s valószínűleg ez az indoka annak, hogy három és nem két dimenziós a modell. Megalkotói arra hívják fel a figyelmet, hogy a stratégia már egyfajta válasz a vállalat/intézmény érintettjeivel, környezetével való kapcsolatra.

Ebben a megközelítésben a kiindulópontot tehát az érintettek elvárásai jelentik, s ezek alapján lehet megfogalmazni a stratégiai célokat. A modell szerzői a következő kérdéssor logikáját kívánják szem előtt tartani:



16. ábra: A Teljesítmény-prizma kauzális kérdéssora

Forrás: Neely Adams, Kennerley (2004) alapján saját szerkesztés

Napjainkban a tulajdonosi érték védelme és létrehozása hosszú távon úgy realizálható, ha a vállalatok/intézmények elégedettséget alakítanak ki a többi érintett számára is, ami már több, mint csupán értékteremtés.

A **stratégiák** (mint az egyik oldal) mérésére nevesített mutatók azért szükségesek, hogy a vezetők megítélhessék, illetve nyomon követhessék azt, hogy a kiválasztott stratégiákat valóban megvalósítják-e. Ezen felül a mutatók alkalmasak a stratégiák szervezeten belüli kommunikációjára és alapjául szolgálhatnak a csoport és az egyéni teljesítményértékelő rendszernek is, valamint elemezhetőek.

A **folyamatok** (mint a második oldal) teszik működővé a szervezetet, s láttatják, hogy mikor, hol, milyen minőségben kerülnek végrehajtásra a feladatok. Lényeges ennek során mérni a mennyiséget, a minőséget stb.

Képességek (mint a harmadik oldal) olyan koordinációs minták, rutinok, amelyek segítenek az erőforrások hatékony felhasználásában; valamint tudás, ismeret, amely kijelöli az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciókat, azok koordinációját, együttműködését. Két fő elemből épül fel, a szervezeti képességből és az egyéni képességből.

Az **érintettek hozzájárulása** általában az alábbiak szerint jellemezhető:

befektetők: tőke biztosítása a növekedéshez, stratégiai gondolkodás, kockázatvállaló magatartás;
stratégiai partnerek, szövetségesek: közös fejlesztések, költség megosztások, kereszteladások;
szállítók: teljes körű megoldások, kevesebb beszállító, integráció, outsourcing;
vevők: jövedelmezőség, tartós kapcsolat (hűség), támogató magatartás (pl. visszajelzések adása);
közvetítők: előrejelzések a tervezési tevékenységhez, jövőbeni kereslet áttekinthető megjelenítése;
alkalmazottak: egyéni képességek, rugalmasság, kreativitás;
szabályozók: nemzetközi elvárásoknak megfelelő szabályozás, participáció, tanácsadás;
közösségek: képzett munkaerő-kínálat kialakítása, támogatási rendszerek működtetése, érdekvédelem, közös kutatási tevékenységek.
(Neely Adams, Kennerley, 2004)

A teljesítmény mérésekor leggyakrabban jelentkező problematikus területként nevesíthetjük azt, amikor az érintettek által, illetve a velük szemben támasztott igények és elvárások nem kielégítő kezelése valósul meg; a teljesítménymutatók nincsenek összhangban azokkal a stratégiákkal, folyamatokkal és képességekkel, amelyeknek célja éppen a kettős igények és elvárások kielégítése; valamint egy folyamathoz véletlenszerűen választanak teljesítménymutatót, amit aztán nem építenek be egy integrált rendszerbe.

A Teljesítmény-prizma gyakorlati alkalmazásai azt mutatják, hogy ez egy olyan gondolkodást támogató eszköz, mely arra ösztönzi a vállalat/intézmény vezetését, hogy definiálják a vállalkozás számára a kulcsfontosságú kérdéseket, melyek támogatják a hatásos és hatékony működést az üzleti teljesítmény fejlesztését.

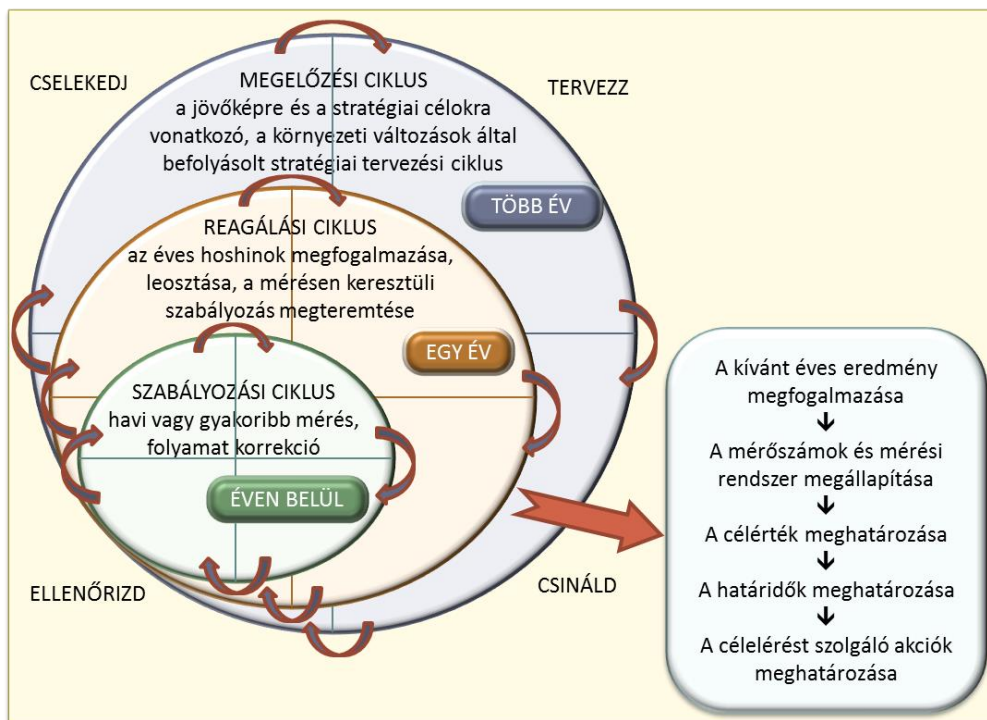
3.4.2. Hoshin menedzsment

Ez a módszer a japánok 80-as évekbeli egyik siker fegyvere, nem véletlen, hogy nem siették el a megismertetését, elterjesztését.

Kettős célt fogalmaz meg, a vállalati/intézményi dolgozók tevékenységét úgy kívánja irányítani, hogy egyrészt a kulcsfontosságú célok elérését biztosítsa, másrészt pedig a környezeti változásokra rövid reagálási időt tegyen lehetővé. Az

egy időperiódusra megkívánt eredmény megállapítását oly módon értelmezi, hogy az integrálja a szükséges eszközök megnevezését és a teljesítés módját is. Ez lehet az alapja annak, hogy a szervezet minden dolgozója tisztában legyen a hosszú távon követendő iránnyal és elfogadja, hogy kellenek olyan alapvető folyamatmérőszámok, melyek folyamatos ellenőrzésével a szervezet üzleti folyamatai fejlesztethetők. A Hoshin célkitűzések meghatározásakor építünk a múlt tapasztalataira, az elmúlt évi Hoshin eredményekre, a Hoshin rendszer működési jellemzőire; a környezeti jellemzőkre, valamint a hosszú és középtávú elképzelésekre.

A Hoshin menedzsment három egymásba ágyazott PDCA ciklust tételez fel.



17. ábra: Hoshin folyamat hármass ciklusa

Forrás: Gyökér, Finna (2009) alapján saját szerkesztés

A Hoshin menedzsment előnyei az alábbiak szerint foglalható össze, mely alkalmazásának terjedését magyarázza:

- Áttörésre fókuszál.
- A célelérést támogató tervek kialakítására ad módot.
- A terveket folyamatosan felülvizsgálja.

- Hordozza a lehetőséget a módosításra, korrekcióra.
- A kulcsfolyamatokat folyamatosan fejleszti.
- támogatja a szervezeti tanulást.

3.4.3. EFQM modell

Az Európai Minőségi Díjat (European Quality Award) az EFQM (European Foundation for Quality Management) írja ki annak érdekében, hogy ezzel is támogassák a vállalatok tökéletesedését a teljes körű minőségirányítás területén.

Az EFQM modell folyamatos fejlesztés alatt áll. A jelenleg alkalmazott modell – megőrizte korábbi szerkezetét, s ennek megfelelően – kilenc kritériumra bontható. Ezek közül öt az adottságok (mit tesz a szervezet?), négy pedig az eredmények (mit ért el a szervezet?) közé tartozik.

Az EFQM modell a szervezeti kiválóságot alkotó nyolc alapkoncepción nyugszik: eredményorientáció, vevőközpontság, vezetés és célok állandósága, irányítás a folyamatok és tények alapján, az alkalmazottak fejlesztése és bevonása, folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés, a partnerkapcsolatok fejlesztése és felelősség a társadalom iránt.

Az általánosított EFQM keretmodell szerinti önértékelés a szervezet tevékenységének és eredményeinek átfogó, rendszerszemléletű és periodikus vizsgálata a kiválósági modellhez viszonyítva.

Célja a módszertan megismertetése, az önértékelés végrehajtása, valamint az önértékelés során szerzett információk felhasználása a továbbfejlődés érdekében.

Önértékelésre azért van szükség, hogy többet tudjunk magunkról (vezetés, munkatársak), a folyamatokról, a vevőkről, a partnerekről és a társadalomról; és azért is, hogy fokozzuk az innovációt a munkatársak elégedettségén keresztül, a duális szervezetek (projektek, teamek) kialakításán át azáltal, hogy összehasonlítjuk a jelenlegi és korábbi eredményeinket.

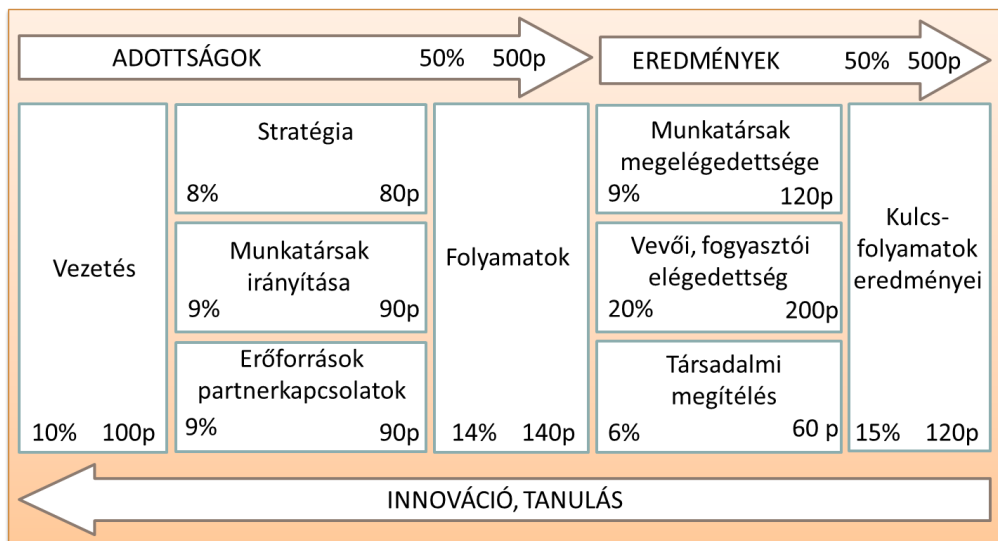
Lehetővé teszi a szervezet számára, hogy világosan megkülönböztesse erősségeit és azokat a területeket, amelyeket tovább lehet fejleszteni. A felkínált lehetőségekkel élni tudó szervezet létrehozhatja saját, testreszabott irányítási rendszerét. Az önértékelés ciklikusságát szemlélteti a 18. ábra



18. ábra: Az önértékelés ciklikus jellege

Forrás: Szintay (2005)

Az EFQM modell adottság és eredmény elemeinek struktúráját szemlélteti a 19. ábra. Az ábrán megjelenítésre kerültek az elemek vonatkozásában a %-os és pontértékek is, melyek jól jellemzik az értékelési rendszeren belüli fontosságot.



19. ábra: EFQM modell

Forrás: Szintay (2005)

Az elemek / kritériumok az alábbiak szerint jellemezhetők:

1. Vezetés

Ez a kritérium értékeli a szervezet vezetőinek a magatartását abból a szempontból, hogy az mennyire járul hozzá a szervezet teljes körű minőségirányításának megvalósításához. A kritérium teljesítéséhez szükséges olyan bizonyítékot felmutatni, amely igazolja a vezetés minőségirányításban betöltött hatékony szerepét.

2. Politika és Stratégia

Ez a kritérium értékeli a szervezet értékeit, célkitűzéseit és stratégiai irányvonalát, valamint azokat a módszereket, amelyek alkalmazásával ezeket elérni képes. Olyan bizonyíték szükséges, amely igazolja, hogy a vállalat miként alakította ki a teljes körű minőség koncepcióján alapuló politikáját és stratégiáját.

3. Alkalmazottak irányítása

Ez a kritérium azt értékeli, hogy a szervezet alkalmazottait hogyan irányítják azzal a szándékkal, hogy a tevékenységek folyamatos fejlesztésére megfelelő személyek álljanak rendelkezésre. Olyan bizonyítékot kell felmutatni, amely igazolja a legfontosabb képességek fejlesztését, új alkalmazottak felvételével, képzésekkel és a karrier támogatásával. Emellett igazolni kell olyan tevékenységeket is, hogy a szervezet vezetősége az alkalmazott számára a teljes körű minőség megvalósítására részvételt javasol és hogy ez a részvétel milyen széles körben mutatkozik meg.

4. Erőforrások

Ez a kritérium azt értékeli, hogy hogyan irányítják, hasznosítják, illetve őrzik meg a rendelkezésre álló erőforrásokat. be kell mutatni, hogy az erőforrások optimális felhasználásával hogyan fejleszti folyamatosan a szervezet tevékenységeit.

5. Folyamatok

Ez a kritérium értékeli az összes értéknövelő tevékenységet a szervezetnél. Olyan bizonyítékot kell szolgáltatni, amely bemutatja, hogy a kulcsfontosságú folyamatokat hogyan határozták meg, hogyan irányítják ezeket, valamint a folyamatok teljesítményét jelző paramétereket hogyan használják a folyamatok felülvizsgálatához; továbbá hogyan történik a folyamatok megváltoztatása és a változás értékelése.

6. Ügyfél megelégedettsége

Ez a kritérium azt értékeli, hogy a szervezettel, a szolgáltatásokkal szemben milyen az ügyfél érzékenysége. Olyan bizonyítékot kell felmutatni, amely azt igazolja, hogy a vállalat sikeresen kielégíti a vevői igényeket és elvárásokat.

7. Alkalmazottak megelégedettsége

Ez a kritérium a szervezetben dolgozó alkalmazottak magatartását és érzéseit vizsgálja. Olyan bizonyítékot kell felmutatni, amely azt igazolja, hogy a szervezet sikeresen kielégíti az alkalmazottainak igényeit és elvárásait.

8. A társadalomra gyakorolt hatás

Ez a kritérium azt vizsgálja, hogy a szervezet milyen érzékenységet mutat egy nagy közösség részeként, azaz, hogy milyen megközelítést alkalmaz az élet minősége, a környezet és a globális erőforrások megőrzése érdekében.

9. Kulcsteljesítmény eredményei

Ez a kritérium azt vizsgálja, hogy mit ér el a szervezet tervben meghatározott eredményekhez viszonyítva. Pénzügyi és nem pénzügyi értékelést is be kell mutatni.

Ezen kritériumok vizsgálatával a szervezet működéséről olyan komplex kép alkotható, melyre építve sikeresen meghatározhatók a szervezeti teljesítmény javításának területei és módjai. (Szintay, 2005)

3.4.4. Balanced Scorecard elemei, megvalósításának lépései, alkalmazásának előnyei

A módszer kialakítása a Kaplan és Norton által az amerikai vállalatok körében végzett 1990-es teljesítménymérési kutatásban gyökerezik. Vizsgálatuk fókuszában az a felismerés állt, hogy az általában alkalmazott, elsődlegesen pénzügyi mutatókra épülő, szintetizáló teljesítménymérési módszerek használata „akadályozza a szervezeteket abban, hogy értéket teremtsenek a jövőben” (Kaplan, Norton 1998). A szó jelentése: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer. A módszer azonban nem csupán egy mutatószámrendszer, hanem egy vezetési filozófia és rendszer, amely képes biztosítani a stratégiai és operatív szemlélet összhangját a vállalat versenyképessége érdekében. A módszer céljait, célhierarchiáját és mutatóit

a vállalat küldetéséből és stratégiájából vezethetjük le, egy a szervezeten belül felülről lefelé irányuló folyamatban, aminek eredménye a stratégia konkrét mutatószámokra bontása. Egyidejűleg ez a folyamat egy stratégiai teljesítményértékelési és vezetési rendszert is kijelöl, melynek során a stratégiát célokká, a célokat pedig az elérésüket segítő konkrét akciókra, intézkedésekre bontja. (Kaplan, Norton, 1998)



20. ábra. *Balanced Scorecard modell*

Forrás: Kaplan, Norton (1998)

A BSC mutatóinak a szervezet stratégiájához való kapcsolásával a vállalatok nem csak a pénzügyi eredményeiket képesek értékelni, hanem a hosszú távú növekedéshez szükséges képességek kialakításának folyamatát is.

A BSC kiegyensúlyozott, mivel:

- a benne szereplő nézőpontok egyensúlyát igyekszik megteremteni,
- objektív, könnyen számszerűsíthető eredménymutatókat és szubjektív – némileg egyéni megítéléstől függő – teljesítménymutatókat is figyelembe vesz (visszatekintő és előrejelző jelleggel is), s
- egyensúly teremt a rövid és hosszú távú célok között.

A mutatószámok kauzális háló formájában kapcsolódnak össze, így kiküszöbölhető az a hiba, hogy egy vagy néhány mutatószám optimalizálására törekedve nem kívánt módon valósuljanak meg a hosszú távra szóló célkitűzések, például azon beruházások elodázása, amelyek a hosszú távú verseny képesség fenntartásához elengedhetetlenül szükségesek.

A BSC nézőpontjai (pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulás és fejlődés) négy kérdéscsoportra keresik a választ: (Kaplan, Norton; 1998)

- Mit várnak el tőlünk a tulajdonosaink?
 - Hogyan kellene pozicionálni a vállalatot a befektetők felé?
 - Mit kell elérni ahhoz, hogy a tulajdonosok szerint a vállalat pénzügyileg sikeres legyen?
- Milyen teljesítményt várnak el a vevők?
 - Mit kell tennünk azért, hogy vevőink elégedettek legyenek?
 - Hogyan jelenjünk meg a vevők előtt úgy, hogy stratégiánkat sikeresen megvalósítsuk?
- Mely folyamatokban kell kiemelkedő teljesítményt nyújtani?
 - Mely folyamatokat kell optimalizálnunk, hogy megfeleljünk vevőink elvárásainak?
 - Mely folyamatokban kell kiváló teljesítményt nyújtanunk ahhoz, hogy vevőink és tulajdonosaink elégedettek legyenek?
- Hogyan tartható fenn a jövőben a változási és fejlődési képesség?
 - Hogyan kell a szervezetnek tovább fejlődnie, hogy megvalósítsa a jövőképét?
 - Mit kell tennünk a szervezeti és egyéni tanulás, illetve az innováció érdekében azért, hogy képesek legyünk a változásra?

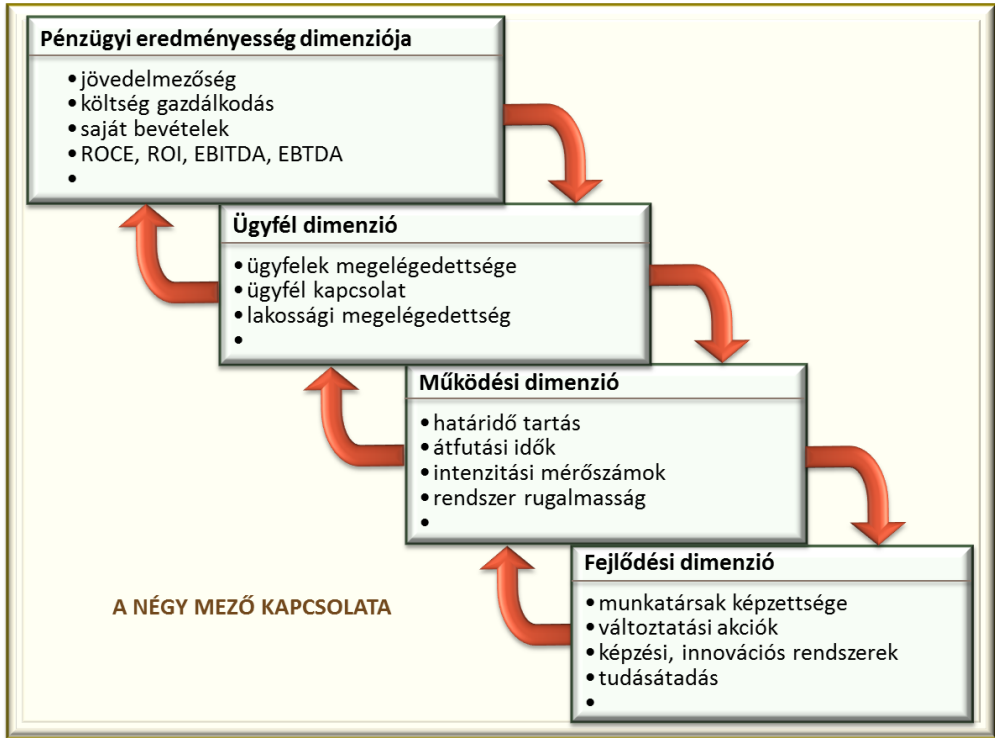
Ezekre a kérdésekre adott válaszokkal kitűzhetők a célok, s megtörténhet a mutatószámokra való bontás, s kijelölhetők az elvégzendő feladatok és akciók.

A mutatószámok kialakításánál figyelemmel kell lenni azon tényezőkre is, amelyek befolyásolják azok alakulását.

A hatékonyság érdekében a BSC-nek a legfontosabb mutatószámok célszerűen összeállított gyűjteményének kell lennie, s a pénzügyi mutatószámokat alá kell támasztani naturális jellegű mutatószámokkal.

Igaz, hogy a pénzügyi nézőpontnak kiemeltnek kell lennie, de a pénzügyi mutatókat nem lehet kizárólag pénzügyi szempontok alapján megítélni (például, egy emelkedő értékesítés csak akkor lehet tartós, ha a vevők magas elégedettségi szintjével párosul). A módszert alkalmazó cégek a sajátosságaiknak megfelelő számú (az áttekinthetőség érdekében általában nézőpontonként 4-7 db) és milyenségű mutatószámot határoznak meg. A BSC-nek át kell fognia minden, a stratégia megvalósítása szempontjából fontos vállalati tevékenységet és folyamatot. Amennyiben szükséges a négy nézőpont kibővíthető, ha a vállalat szempontjából

stratégiaiilag lényeges folyamatot kell jellemezni. A scorecardon azoknak a legfontosabb mutató számoknak kell szerepelniük, amelyek célértékeik megvalósulásával biztosítják a vállalat kiegyensúlyozott fejlődését. (21. ábra)



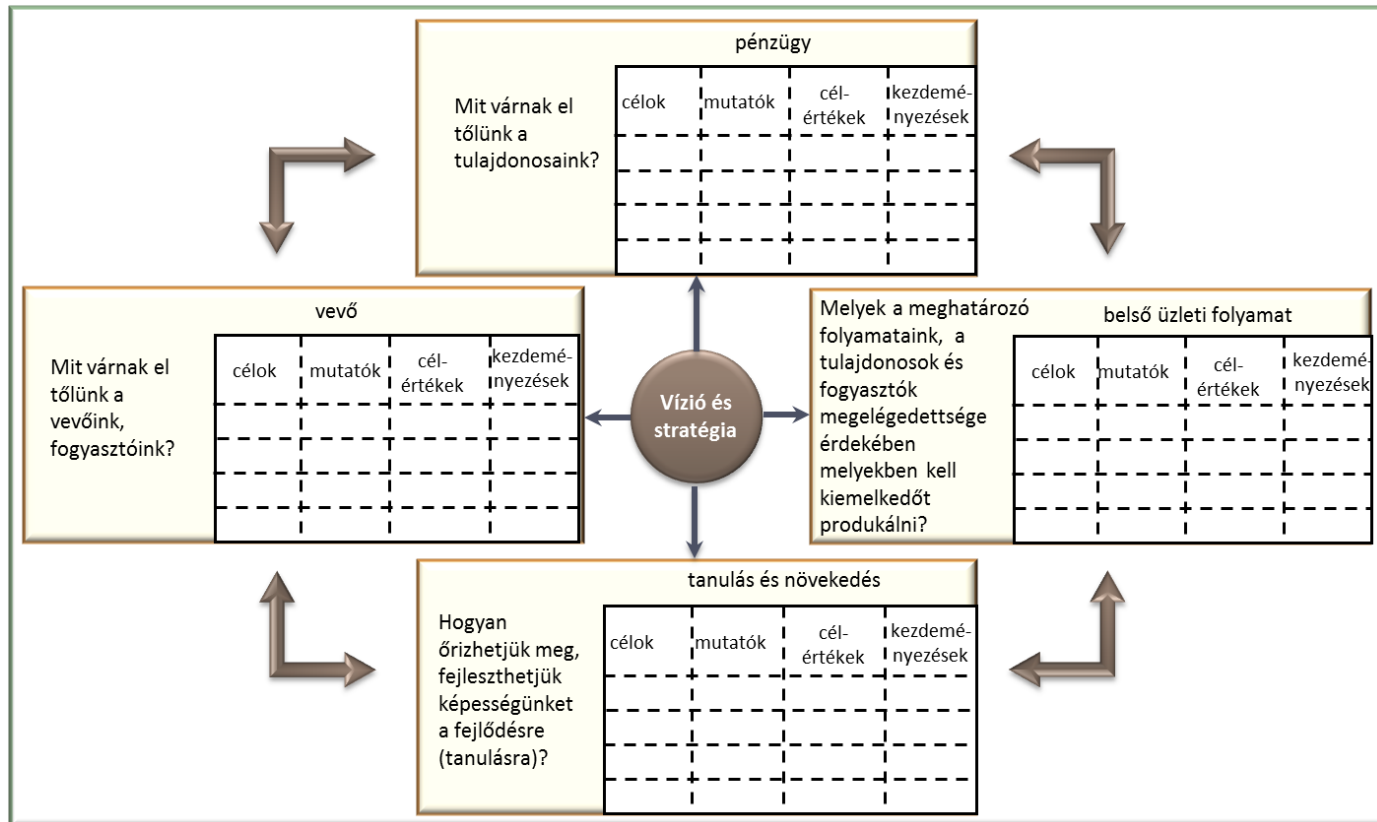
21. ábra: Balanced Scorecard modell dimenziói

Forrás: Kaplan, Norton (1998)

A Balanced Scorecard alapstruktúrája

A Balanced Scorecard alapstruktúrája (22. ábra) alapján jól látható, hogy a pénzügyi teljesítmény – a vállalat eredményességének alapvető jelzőszáma – hosszú távú biztosítására kell törekedni, ami ok-okozati összefüggések láncolatán keresztül valósítható meg.

A célok fokozatosan olyan részcélokká kerülnek lebontásra, amelyek az előzőnél kisebb szervezeti egység feladatává tehetők. A mutatók közötti összefüggések meghatározásakor érdemes figyelni a kapcsolat erősségére, valamint arra az időre, amennyi múlva a változás jelentkezik.



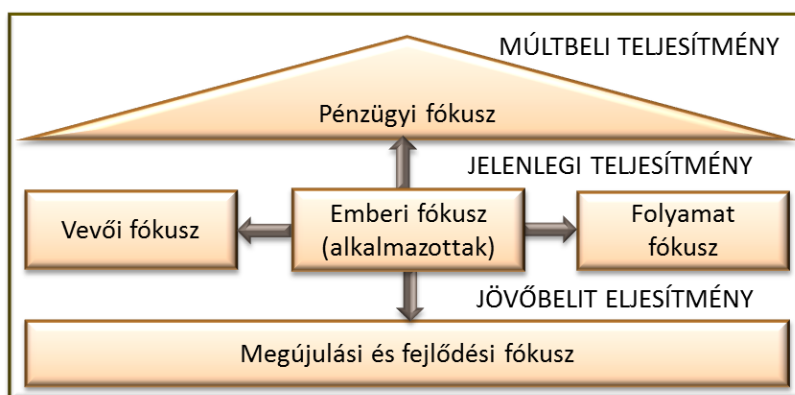
22. ábra: A Balanced Scorecard alapstruktúrája

Forrás: Kaplan, Norton (1998)

3.4.5. Skandia Navigátor

A Skandia Navigátor – a Balanced Scorecard egy permutációjának tekinthető, és – olyan módszer, amely jövőorientált; a vállalat/intézmény menedzselésének, a mérés és a beszámoló készítésének innovatív keretét szolgál; valamint az intellektuális tőke feltárását és használatát kívánja ösztönözni.

A módszer különböző fókuszokat értelmez, melyet az alábbi modell szemléltet. (23. ábra)



23. ábra: Skandia Navigátor modellje

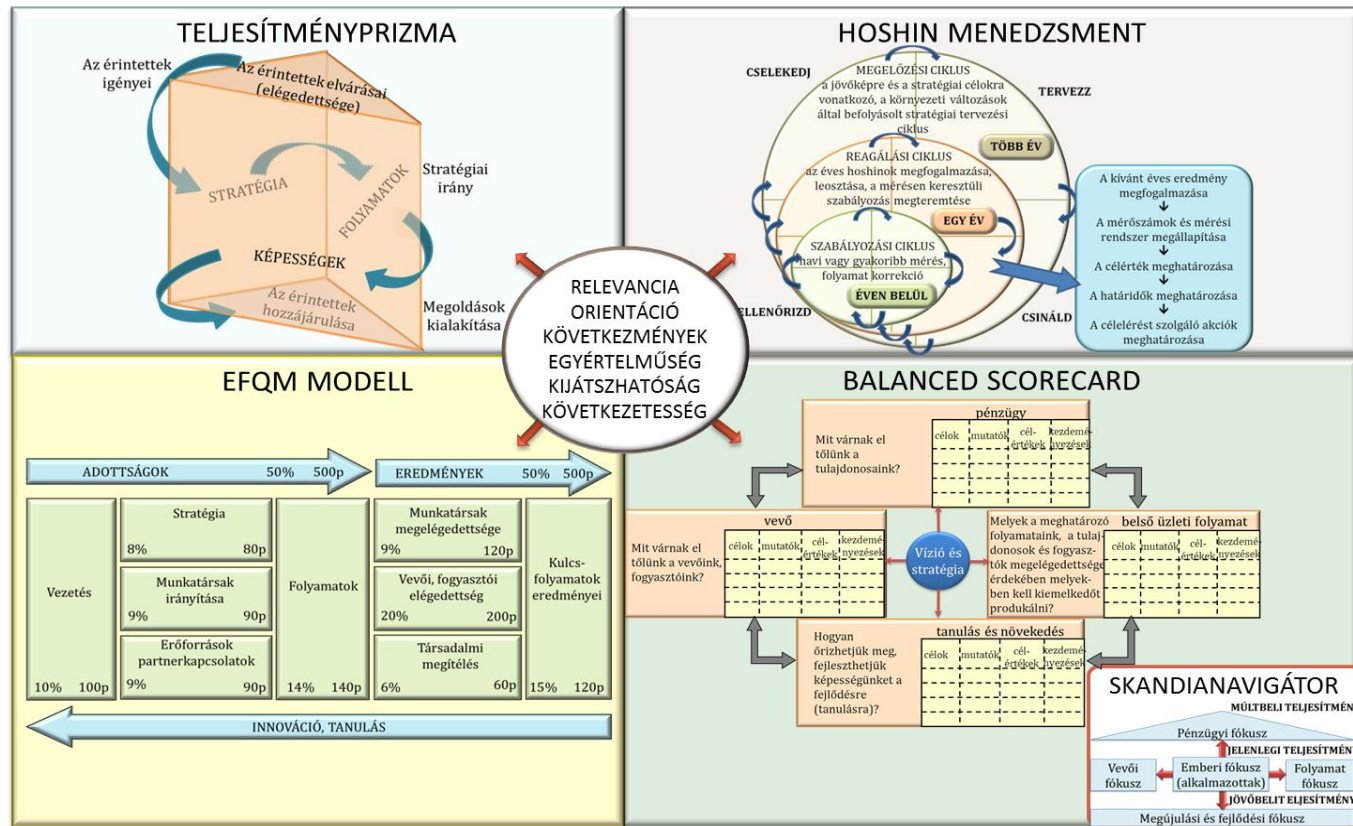
Forrás:

A jövőorientáltság abban nyilvánul meg, hogy a múltbeli teljesítmény a pénzügyi fókuszban jelenik meg, a jelenlegi teljesítmény a vevői, folyamat, emberi fókuszban, míg a jövőbeli teljesítmény pedig a megújuláson és a fejlődésen keresztül értelmezhető.

Az intellektuális tőke három kategóriája a jelenlegi teljesítményt produkáló vevői, emberi és folyamat fókuszokhoz rendelhető.

3.4.6. A tárgyalt teljesítmény modellek összehasonlító elemzése

A fejezet rész lezárásaként elvégeztem a bemutatott teljesítmény modellek összehasonlítását, kiemelem azonosságait és árnyaltan jellemzem a módszereket „kvázi” gyakorlati alkalmazhatóságuk szempontjából.



24. ábra: A tárgyalt teljesítménymodellek és az összehasonlítás szempontjai

Forrás: saját szerkesztés

Az összehasonlítás eredményeként a Teljesítményprizma, Hoshin menedzsment, EFQM Modell, BSC, Skandia Navigátor metodikáknál nevesíthető hasonlóságok:

- Jövőorientáltság;
- Integrált mutatószámrendszerek → pénzügyi nézőpont megtartása, további nézőpontok bevonása;
- Vevőkkel, alkalmazottakkal való kapcsolat fontossága;
- Kulcsfolyamatok kiemelése;
- „Láthatatlan” vagyonelemek megjelenítése, mérhetővé tétele;
- A szervezetek teljesítménymérői valósabb, pontosabb kép megalkotására alkalmasak.

10. táblázat

A módszerek relevanciája

TELJESÍTMÉNY PRIZMA	Az érintettek bevonása a szervezeti teljesítmény értékelésébe – kölcsönösség.(tulajdonosok, alkalmazottak, vevők, szállítók, társadalmi környezet)
HOSHIN MENEDZSMENT	A vállalat munkatársainak tevékenysége → kulcsfontosságú célok elérése; környezeti változásokra való rövid reaklási idő.
EFQM MODELL	Az erőforrások leghatékonyabb felhasználása az érdekelt felek elégedettségének elérésére, a hatásosság növelésére.
BALANCED SCORECARD MÓDSZER	A szervezet látja folyamatait, ügyfélkörét, megtérülési mutatóját, munkatársainak értékét, pénzügyi helyzetének összefüggéseit. Skandia navigátor: intellektuális tőke feltárása és használása.

Forrás: saját szerkesztés

A módszerek fontosságának részletezése jól mutatja, hogy a szervezeti teljesítmény megragadásakor mennyire eltérő elemek dominálnak a Teljesítmény prizmánál az érintettek bevonásával és a kölcsönösséggel egy kibővített szemléletmód érvényesül, elsősorban a szereplőkre irányítottan, míg a Hoshin menedzsment a kulcsfontosságú célok elérésében és a rövid reakció időben értelmezi a sikerességhez vezető utat. Az EFQM az erőforrás allokációban látja a legfőbb lehetőséget a hatásosság és hatékonyság eléréséhez. A BSC és a Skandia Navigátor a nézőpontok egyenszilárdságú megjelenítésével kívánja a komplexitást biztosítani.

11. táblázat

A módszerek orientációja

TELJESÍTMÉNY PRIZMA	Háromdimenziós modell. Érintettek elégedettsége, hozzájárulása. Stratégiák; Folyamatok; Képességek
HOSHIN MENEDZSMENT	Megkívánt eredmény megállapítása egy idő periódusra. Eszközök megtervezése. Működés harmonizálás. (Háromszoros PDCA ciklus) HOSHIN teljesítés módja. Szervezeti tanulás támogatása.
EFQM MODELL	Adottságok: - vezetés, stratégia, munkatársak irányítása, erőforrások, partnerkapcsolatok, folyamatok Eredmények: - munkatársak elégedettsége, vevői, fogyasztói elégedettség, társadalmi megítélés, kulcsfolyamatok eredményei
BALANCED SCORECARD MÓDSZER	Pénzügy perspektíva Vevői perspektíva Működési perspektíva Fejlődési, tanulási perspektíva . (Skandia navigátor) ↓ Emberek

Forrás: saját szerkesztés

A módszerek orientációja jelentős különbségeket mutat. Míg a Teljesítmény prizmánál az érintetteken kívül fontossággal bír a képességek vizsgálata is, addig a Hoshin menedzsment egy szigorú tervezési logikában működés harmonizálást hajt végre. Fontos eleme a teljesítménymérő rendszer folyamatos fejlesztése is. Az EFQM 9 elembe rögzíti a vizsgálati területeket, kiemelten kezeli a folyamat ciklikus végrehajtását és a fejlesztő programok értelmezését. A BSC és Skandia Navigátor a nézőpontokra fókuszál és az összefüggésrendszerére.

12. táblázat

A módszer alkalmazások következményei

TELJESÍTMÉNY PRIZMA	A TULAJDONOSI ÉRTÉK VÉDELME ÉS LÉTREHOZÁSA ÚGY VALÓSÍTHATÓ MEG, HA A CÉG ELÉGEDETTSÉGET BIZTOSÍT A TÖBBI ÉRINTETT SZÁMÁRA IS. <i>„A globalizáció azt jelenti, hogy a vállalatoknak mindenhol lesznek érintettjei és kötelezettségei, amelyeket menedzselniük kell. Ez egy egészen más komplexitási szint.”</i> Anders Dahvig az IKEA svédországi ügyvezetője
HOSHIN MENEDZSMENT	Áttörést jelentő változások – kritikus problémákra
EFQM MODELL	A szervezet tevékenységének és eredményeinek átfogó, rendszerszemléletű és periodikus vizsgálata a kiválósági modellhez viszonyítva.
BALANCED SCORECARD MÓDSZER	A stratégia lefordítása mutatószámokká. A mutatószámok közötti hatásbeli összefüggések feltárása BSC értékelési rendszerből vezetési rendszer válik (innovatív keret)

Forrás: saját szerkesztés

A módszer alkalmazás következménye a Teljesítmény prizmánál egy többcélú optimalizálás végrehajtása az érintetti körben. A Hoshin menedzsment a kritikus problémák megszüntetését képes megvalósítani „áttörést” jelentő változtatások végrehajtásán keresztül. Az EFQM a kiválósági modellhez viszonyított rendszerszemléletű vizsgálatokat végez a szervezet tevékenységére, eredményeire vonatkozóan. A BSC, Skandia Navigátor az értékelési rendszerből innovatív vezetési rendszert alakít ki.

13. táblázat

Az egyértelműség problémái

TELJESÍTMÉNY PRIZMA	<ul style="list-style-type: none"> • A belső folyamatokhoz kapcsolódó teljesítménymutatók véletlenszerű megválasztása. • A teljesítménymutatók be nem építése egy integrált rendszerbe.
HOSHIN MENEDZSMENT	A periódusonként változó rendszer nehezebben nyomon követhető, tanulási kényszereket megjelenítő.
EFQM MODELL	A kritikus folyamatok kiemelt kezelésének nyomon követhetősége; az innováció és tanulás koordinációjának nehézségei.
BALANCED SCORECARD MÓDSZER	A hierarchia minden szintjén lévő teljesítményelvárások bizonytalansága.

Forrás: saját szerkesztés

14. táblázat

A módszer alkalmazás néhány „valóság”-a

TELJESÍTMÉNY PRIZMA	Az érintettek által, illetve a velük szemben támasztott igények és elvárások nem kielégítő kezelése.
HOSHIN MENEDZSMENT	Nem mindig a vállalat kritikus problémáira vonatkozik a Hoshin menedzsment.
EFQM MODELL	Az elkötelezettség hiánya a modell alkalmazás hatékonyságát rontja.
BALANCED SCORECARD MÓDSZER	Az „egyensúlyi dimenziókon” keresztül a vállalat fontos területeinek teljesítménymutatói nem tarthatók egyensúlyban.

Forrás: saját szerkesztés

15. táblázat

A módszer kijátszhatósága a rendszerre, illetve a szervezetre vonatkozóan

TELJESÍTMÉNY PRIZMA	<ul style="list-style-type: none"> • Olyan mutatók alkalmazása, mely nem teszi lehetővé a kiválasztott stratégia megvalósításának nyomon követhetőségét. • A mutatók felhasználása a stratégiák szervezeten belüli „torz” kommunikációjára. • A stratégia megvalósítása ösztönzői nem/vagy részlegesen épülnek be az egyéni teljesítményértékelésbe.
HOSHIN MENEDZSMENT	<ul style="list-style-type: none"> • A célok/célértékek lebontásának nem megfelelősége a belső vertikális és horizontális hierarchia mentén. • Hoshin menedzsment rendszer diagnózis torzulásai.
EFQM MODELL	A kérdőív összeállítás és a szöveges értékelés szubjektivitása.
BALANCED SCORECARD MÓDSZER	A mérőszámok tökéletességének kényszere átláthatatlanná teheti a rendszert.

Forrás: saját szerkesztés

16. táblázat

Következetesség problémái

TELJESÍTMÉNY PRIZMA	A teljesítménymutatók nincsenek összhangban az érintettek igényeinek kielégítését célzó stratégiákkal, folyamatokkal, képességekkel.
HOSHIN MENEDZSMENT	Az előző évi „Hoshin eredményekre és rendszer elemekre” nem megfelelően épít az új rendszer.
EFQM MODELL	Az önértékelés ciklikusságából adódó kampányszerű cselekedetek.
BALANCED SCORECARD MÓDSZER	<p>Az eredmények rossz értékelése.</p> <p>Az intézkedések részleges/teljes elmaradása.</p>

Forrás: saját szerkesztés

3.5. Szellemi tőke

A menedzsment fejlődésének történetében számos modell, irányzat foglalkozott az üzleti siker azon forrásainak azonosításával, amelyek az adott társadalmi-gazdasági környezetben megalapozták a szervezetek eredményes és hatékony működését. Ezen környezet változására, kihívásaira reagáló modellek eltérő szempontokat helyeztek előtérbe, a 90-es évek óta az intellektuális tőke elmélete, valamint az alkotóelemeinek azonosításával, számszerűsítésével kapcsolatos kísérletek egyre nagyobb figyelmet kaptak.

Az intellektuális tőke fogalmának megjelenését Galbraithoz kötik, aki 1969-ben egy kollégájának írt levelében használja az intellektuális tőke fogalmát.

A szellemi tőkére általánosan elfogadott definíció nincs, tartalmára, tartalmi elemeire vonatkozóan azonban kialakult egyfajta konszenzus.

Stewart (1997) szerint az intellektuális tőke minden olyan dolog együttese, amelyről a szervezet minden tagja tudja, hogy versenyelőnyt biztosít a vállalat számára az adott piacon, így mindazon tudás, tapasztalatok, szellemi tulajdon és információk összessége, amelyek hasznosításával érték teremthető.

További megközelítések a szervezet számára fontos képességek, tapasztalatok, kompetenciák és egyéb tudásformák segítségével próbálják a fogalmat meghatározni. Például Ulrich szerint a szellemi tőke a szakértelem és az elkötelezettség „szorzataként” jeleníthető meg. A megközelítésekből kiemelendők azonban a következők:

- a szellemi tőke tudásalapú
- nem egyértelműen meghatározható formájú
- a szervezet szempontjából fontos. (Tóth, 2008)

3.5.1. Az intellektuális tőke, összetevői

Az intellektuális tőke a szellemi tevékenységek és az emberek tudásának és képességeinek összessége, ami felbontható

- kapcsolati tőkére,
- szervezeti tőkére,
- humán tőkére. (Gyökér, Finna; 2008)

A szervezeti tőke olyan elemek összessége, amelyek a szervezet korábbi működésének eredményeképpen jöttek létre és nem személyhez kötöttek:

- a szervezet immateriális javai (K+F eredmények, saját fejlesztésű eszközeinek értéke, bevezetett márkanev ...)
- infrastrukturális eszközök (kommunikációs rendszer, hálózatok, szervezeti kultúra, vezetési filozófia, ...)

A kapcsolati tőkét bár a szervezet tagjai hozzák létre, ezek hosszú időn keresztül fennmaradnak és személy-függetlenné válnak. A szervezet sajátjaként kell értelmeznünk, melynek néhány jellemző eleme a következő:

- a vállalat/intézmény alapítóinak, vezetőinek és munkatársainak munkájaként, valamint termékeinek, szolgáltatásainak következtében kialakult hírneve;
- a vevők, ügyfelek lojalitása;
- a szervezeti kapcsolatok megléte különböző szervezetekkel, szállítókkal, szövetségesekkel;
- az elosztási, értékesítési csatornákhöz való hozzáférés.

A humán tőke a szervezetben dolgozó emberek tulajdonságaiból fakad. Legfontosabb alkotóelemei a következők:

- az alkalmazottak munkával kapcsolatos tudása, tapasztalata;
- az alkalmazottak képzettségi szintje (ez fontos egyrészt a jelenlegi teljesítőképesség, másrészt pedig jövőbeni tanulóképesség szempontjából);
- az embereknek magával a szervezet működésével kapcsolatos tapasztalata, tudása;
- az egyéni kompetenciák, amelyek a szervezeti kompetenciák építőelemei;
- a menedzserek és az alkalmazottak innovációs képessége és hajlandósága;
- az emberek munkamorálja, munkakultúrája és a munkával kapcsolatos beállítódása. (Gyökér, Finna; 2008)

Napjaink tudástársadalmában elmondható, hogy a humán tőke felértékelődik, s változása mérhető hatást gyakorol a szervezetek versenyképességére. A humán tőkével való megfelelő gazdálkodás a humán erőforrás menedzsment minőségét determinálja.

3.5.2. A szellemi tőke mérése, mérési módszerei

A szellemi tőke értékének mérésére két fő irányzat alakult ki. Az egyik a hagyományos számviteli rendszer és pénzügyi kalkulációk kereteinek továbbfejlesztésével kereste a megoldást, a másik módszer ezt a láthatatlan vagyont természetes összetevőinek mennyiségi jellemzői alapján közelítette.

Számos olyan módszer létezik, amelyek az immateriáliák pénzben kifejezett értékét kívánják meghatározni. Ezek alapvetően háromféle elvek működnek:

- a szellemi tőke mérésének direkt módszerei, ahol az egyes összetevők beazonosítása után meghatározzák azok egyedi pénzértékét. Az értéket egyedi vagy aggregált mutatóként jelenítik meg;
- piaci érték alapú módszerek, ahol – első megközelítésben – az intellektuális tőke értékét a piaci érték és a könyvszerinti érték különbözeteként értelmezik, illetve vannak már korrekciós pontosító megoldások is;
- az eszközök megtérülésére építő módszerek, ahová tartoznak a ROA, EVA eljárások is.

A szellemi tőke mutatószámokra épülő értékelési módszerei a szellemi tőke vagy immateriális eszközök részelemeire koncentrálnak, s azok állapotát jellemzik. Nem kívánnak hozzá pénzértéket rendelni, hanem az elemek egyes jellemzőinek, mutatószámainak ismertetésén keresztül nyújtanak tájékoztatást a pénzügyi mutatókat relevánsan befolyásoló szellemi javak állapotáról.

4. A SZERVEZETI KÉPESSÉGÉPÍTÉS MÓDSZERTANI ADAPTÁCIÓI

4.1. A tudásmenedzselés a vállalati versenyképesség javításának egy lehetséges megoldása

Az élet majdnem minden területén az elmúlt évtizedekben felértékelődött az információ és az arra épülő tudásvagyon szerepe. Módosultak a fentiek gyűjtését, tárolását, rendszerezését és a tudáscserét biztosító eszközök.

A tudásátadás egyidős az emberiséggel (lásd a világ hét csodája között számon tartott Alexandria Nagykönyvtár), a tudás szervezeti menedzselése pedig a vállalatokkal. A tevékenység nem új, a kialakult gyakorlattal azonban mégsem lehetünk elégedettek. A mai globális piaci versenyben az üzleti siker, sőt talán a vállalati túlélés szempontjából is fontos a tudás menedzselése. Ezért szükséges aktualizálni a tudás építőköveit, s a modern információs eszközök segítségével olyan struktúrákat kell létrehozni, amelyek növelik a vállalatban belüli és kívüli tudástőke kihasználás hatékonyságát. Okai:

- a szervezeti és környezeti változások turbulenciája,
- a szervezetek működésének megnövekedett földrajzi méretei,
- a globalizáció és egyben a globális piacok integráltsága,
- a szervezeti működés hálózati jellegűvé formálódása,
- a szervezeti változásokkal a szervezeti tudás megtartása (annak kiküszöbölése, hogy az emberekkel a tudás is elhagyja a szervezetet).

Napjainkban a tudásmenedzsment kezdeményezések elterjedtnek mondhatók a vállalati gyakorlatban, hiszen a különböző felmérések szerint a világ 1000 legnagyobb vállalatának kb. 80%-ánál zajlanak tudásmenedzseléssel – részben vagy teljesen – foglalkozó projektek. Elmondható tehát, hogy a tudás, mint erőforrás, új jelentést nyert a vállalati gyakorlatban, amelynek megfelelő kezeléséhez a tudásmenedzsment szolgáltatja a megfelelő koncepciót és eszközöket.

A tudásmenedzsment legfontosabb célja a vállalat eredményességének javítása a tudás produktív felhasználásával. Ez megvalósítható az IT-úton, illetve az Emberi úton egyaránt. Míg az első az ezen a területen dolgozók és kutatók információmenedzsment rendszerek, mesterséges intelligencia, groupware-ek készítésével foglalkoznak, így számukra a tudás olyan fogalmak és tények rendszere, amit információs rendszerekben tudunk azonosítani, meghatározni és kezelni ⇒ Dinamikusan fejlődő út. A második az emberek menedzsmentje, ahol az ezen a területen dolgozók főleg az emberek egyéni képességeinek megszerzésén, megváltoztatásán, s fejlesztésén dolgoznak. Ez az út régi keletű ⇒ Lassan fejlődik.

Hiába foglalkoznak már nagyon régen az „emberi úttal”, még mindig ez tartogatja a legtöbb felfedezendő területet. A jövőben a tudás lesz az a legfontosabb versenyelőny, amellyel a vállalatok egymással szemben rendelkezni fognak, s ezt a versenyelőnyt sokkal nehezebb elérni, mint pl. beruházni egy IT rendszerbe, mert csak kevesen tudnak hatásos, hatékony szervezetet kialakítani és működtetni.

A tudás alapú erőforrások és képességek többnyire rendelkezésre állnak, azonban nehéz feladat ezek menedzselése. A tudás nem megfelelő kezelésének az eredménye gyakran a megalapozatlan döntéshozatal, az újra ismétlődő hibák és tapasztalat megosztásának hiányosságai. A tudásmenedzsment területei az alábbiak szerint jellemezhetők:

17. táblázat

A tudásmenedzsment területeinek jellemzői

STRATÉGIA – A tudás értékékként való kezelésének biztosítása				
Szervezeti kultúra	Alkalmazottak	Folyamatok	Tartalom	IT
A tudásközpontú szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása.	A tudáskörnyezetben dolgozó munkatársak hatékony menedzselése.	A tudás gyűjtését, tárolását, megosztását stb. támogató folyamatok kialakítása.	Információ a vevőkről, szállítókról, versenytársakról, szabályozási környezetről.	A megfelelő alkalmazások és infrastruktúra kiválasztása és használata.

Forrás: saját szerkesztés

A tudás hatékony kezeléséhez valamennyi területtel foglalkozni szükséges. A hatásos és hatékony tudásmenedzselés kialakítása három fázisból áll. Az első a **tudatosítás**, melynek célja a szervezet és ezen keresztül az emberek felkészítése a tudás értékének megismertetésére, a tudásmenedzsment fogalmának, céljainak,

eszközeinek bemutatása. A második fázis – a klasszikus változási folyamat lépéseivel összhangban – a **vállalati tudásmenedzselési stratégia kialakítása**. Stratégiai szintű döntést igényel, hogy mit tudunk most, és milyen tudásra lesz szükségünk a jövőben; új tudást kell-e létrehoznunk, vagy a már meglévőt jobban hasznosítanunk; szervezeten kívül vagy belül keresendőek a számunkra kritikus tudáselemek; milyen rendszerben támogatjuk a tudásteremtést, -transzferálást és nem utolsósorban milyen szervezeti struktúrát kell kialakítani. (Zoltainé Paprika Z., 2002) Ez a szervezet stratégiájából kiindulva magába foglalja a jelenlegi helyzet elemzését, a meglévő problémák és lehetőségek azonosítását, a tudásmenedzsmenttől várható üzleti előnyök meghatározását és ezek figyelembevételével egy olyan terv kialakítását, amely alapján a tényleges tudásmenedzsment rendszer fejlesztése megvalósítható. A harmadik fázisban a **tervben foglalt elképzelések megvalósítása**, majd **ellenőrzése** történik.

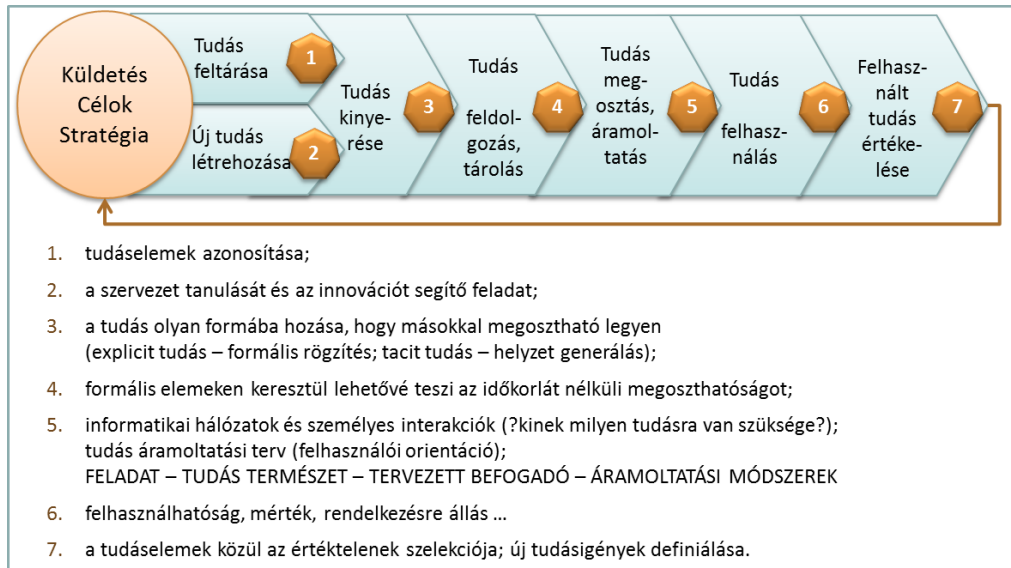
Fontos hangsúlyozni, hogy a tudásmenedzsment stratégiai hatékony működése – akár a szervezetfejlesztés – folyamatosságot igényel, nem tekinthető egyszeri projekt feladatnak.

A tudásmenedzsment a stratégia, a folyamatok, a kultúra és a technológia alappilléreire épül. A tudásmenedzsment a szervezet üzleti stratégiájából levezethető, s nem önálló üzleti folyamat: integrálódik az irányítási és anyagi folyamatokba, ugyanakkor áthatja a szervezetet, tagjainak gondolkodását és viselkedésmódját. Az informatikai technológia új eredményei teszik lehetővé a tudás hatékony menedzselését.

Alapelvei: bizalom, kommunikáció, tanulás és tudásmegosztás. A bizalom egy szervezet éltető ereje és az emberek motiválásának legmagasabb szintű módja. Az emberek akkor dolgoznak együtt a leghatékonyabban, ha megbíznak egymásban. A nyílt kommunikáció növeli a bizalmat és természetes módon elvezet az együttműködésre való igényhez. A gyors tanulás növeli a kompetenciákat és a tudás-megosztás igényét.

A fentiek alapján a tudásalapú szervezetek közös vonásai az alábbiak szerint foglalható össze:

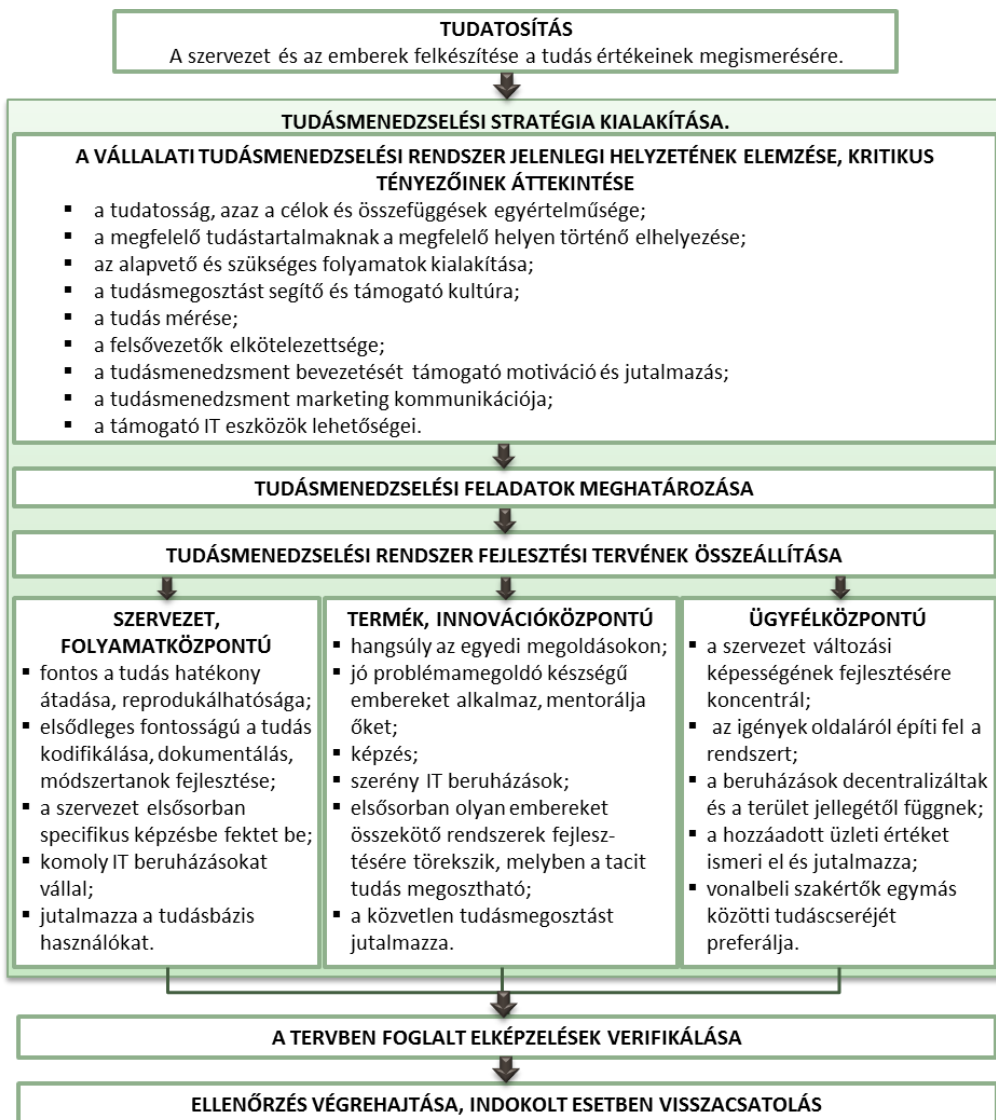
- kevés a dologi vagyona, és az is kevésbé értékes, mint az immateriális javaké;
- általában szakértői munkát végeznek, vagy üzleti szolgáltatók, azaz „tudásgyárak”;



25. ábra: A tudásmenedzselés értéklánca

Forrás: saját szerkesztés Pakucs-Papanek (2006) alapján

Ez jól párhuzamba állítható a vállalati tudásmenedzselés kialakításának, fejlesztésének főbb fázisait szemléltető ábrával. A tanulmány ezen folyamat részeként a szervezetben és a szervezeten kívüli tudáselemek feltérképezésének néhány releváns módszerét, megközelítését mutatom be a továbbiakban.



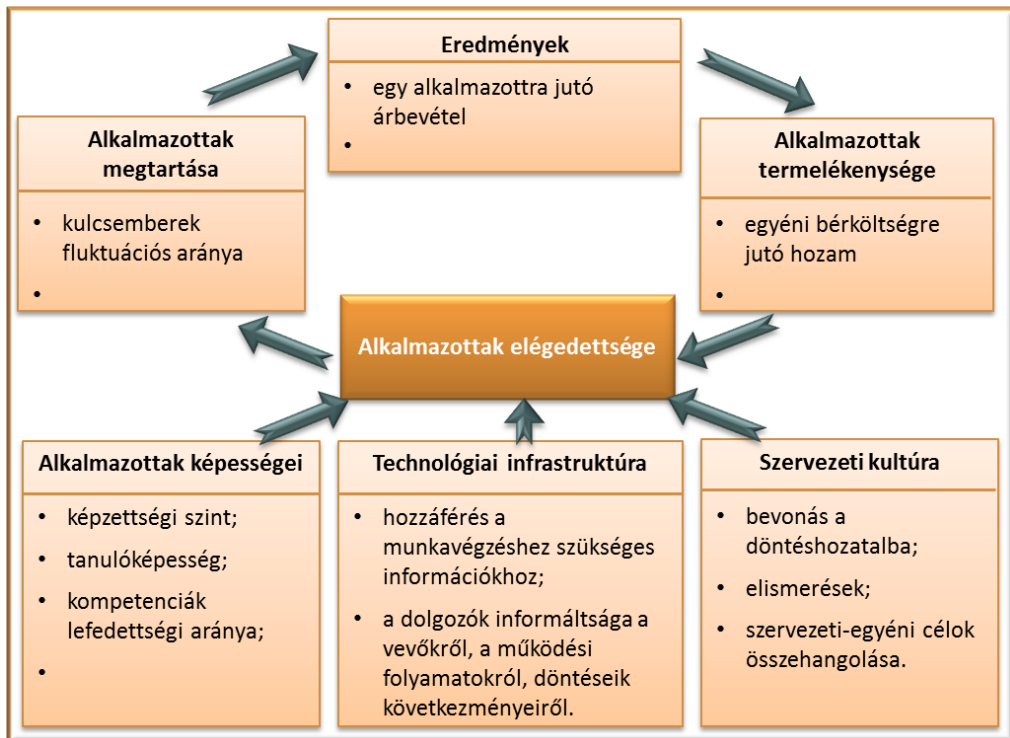
26. ábra: A tudásmenedzselés fejlesztésének egy lehetséges modellje

Forrás: saját szerkesztés

A tudásmenedzsment azon irányzatára fókuszálók, amely vizsgálatába az intellektuális tőke és az ebből származó értékek mérésére koncentrálnak. Ezen mérésorientált megközelítés szerint az ellenőrizhető célok megfogalmazása mentén a szervezet működési folyamatai ellenőrizhetővé, mérhetővé s ezen keresztül befolyásolhatóvá válnak. Az ide tartozó, talán két legismertebb modell a Kaplan és Norton (Kaplan R. S. – Norton D. P. 1998) kiegyensúlyozott teljesítményértékelési

modellje (BSC) és a Sveiby (Sveiby, K. E. 2001) immateriális tudásszerkezetek szerinti megközelítése.

A BSC modell alkalmazása képessé teszi a vállalatot/szervezetet arra, hogy nyomon kövesse a teljesítmény nem anyagi jellegű okozóit, vagyis a növekedéshez szükséges új képességek és immateriális javak alakításának folyamatát. (27. ábra)



27. ábra: A tanulás és a növekedés összefüggése

Forrás: Kaplan-Norton, 1998; <http://tudasmenedzsment.wordpress.com/2010/11/10/4-iranyzatok-mesterorientalt-szemlelet>

Az értelmezett halmazok és mutatóik elősegítik annak a megítélését, hogy miként őrizhető meg a jövőben a fejlődési képesség, az innováció mértéke, a munkatársak elégedettsége, a munkatársak egyéni teljesítménye. Ez a mérés-központúság támogatja a vezetési folyamatok végrehajtását, s a tanulás nézőpontja – szervezeti tanulási keretbe ágyazva – segíti a jövőkép és küldetés finomhangolását, a felsővezetői szinten hordozza a lehetőséget a tanulásra, támogatja az üzleti egységek tevékenységének mérését, s kiemelten fontos, hogy megmutatja az alkalmazottakkal szemben támasztott kompetencia követelményeket és azok teljesülését. Sveiby (Sveiby, K. E. 2001) a tudásszerkezeteknek nevezett vállalatok

által birtokolt kompetenciákon keresztül közelíti meg a tudásmenedzsmentet, s ezt a szervezet intellektuális vagyonára épülő értékteremtésként értelmezi. A tudásból álló kompetenciákat rejtett vagyonként jellemzi, melyet a vállalati kimutatásban szükségesnek tart megjeleníteni. Így a vállalat teljes piaci értékét látható – a mérlegben, cash flow és eredménykimutatásban számszerűsíthető – tőkéből és az immateriális javak láthatatlan vagyoneleméből – alkalmazottak kompetenciája, a vállalat belső és külső struktúrája – értelmezi. Az így kialakított tudásszerkezeten belüli elemek megmérésére a mutatószámokat három csoportba sorolja: **növekedési/megújulási** (kompetencia forrásként szolgáló ügyfelek száma), **hatékonysági** (egy szakértőre jutó hozzáadott érték...), **stabilitási** (szakértők cserélődésének aránya...)

A mérés szempontjából fontos áttekinteni Koenig és Prusak (Sándori Zs, 2001) szempontjait is, hiszen jól támogatják a tudásmenedzselési folyamat (28. ábra) második fázisának sikeres végrehajtását.

Hogyan mérhető egy intézmény szellemi tőkéje?

Koenig szerint a megszámlálható jegyek:

- Szabadalmak; publikációk; az ezekre adott hivatkozások; licenc-megállapodások és –bevételek; új termékek, s az ezekből származó bevétel és e bevétel részaránya a teljes forgalomban, az arány mértéke összevetve a versenytársakéval; az új termékek kifejlesztéséhez szükséges idő összevetve a versenytársak teljesítményével.
- A tanulás, mint kiemelt tevékenység a szellemi tőke növelésében: a munkatársak továbbképzésére fordított összeg abszolút értékben, a vállalat egyéb kiadásaihoz viszonyítva; a meghívott előadók által tartott tanfolyamokon vagy külső tanfolyamokon töltött napok száma; házon belüli előadások száma; házi tanfolyamokon töltött napok száma; tudományos fokozat megszerzésére törekvő munkatársak száma; az alkalmazottak által látogatott szakmai rendezvények mennyisége; az adatbázisokban végrehajtott keresések száma; az automatikus témafigyelések mennyisége.

Prusak szerint a tudástőke láthatóvá tétele a cég tudással kapcsolatos tevékenységekre, eredményekre, befektetésekre kell, hogy összpontosítson:

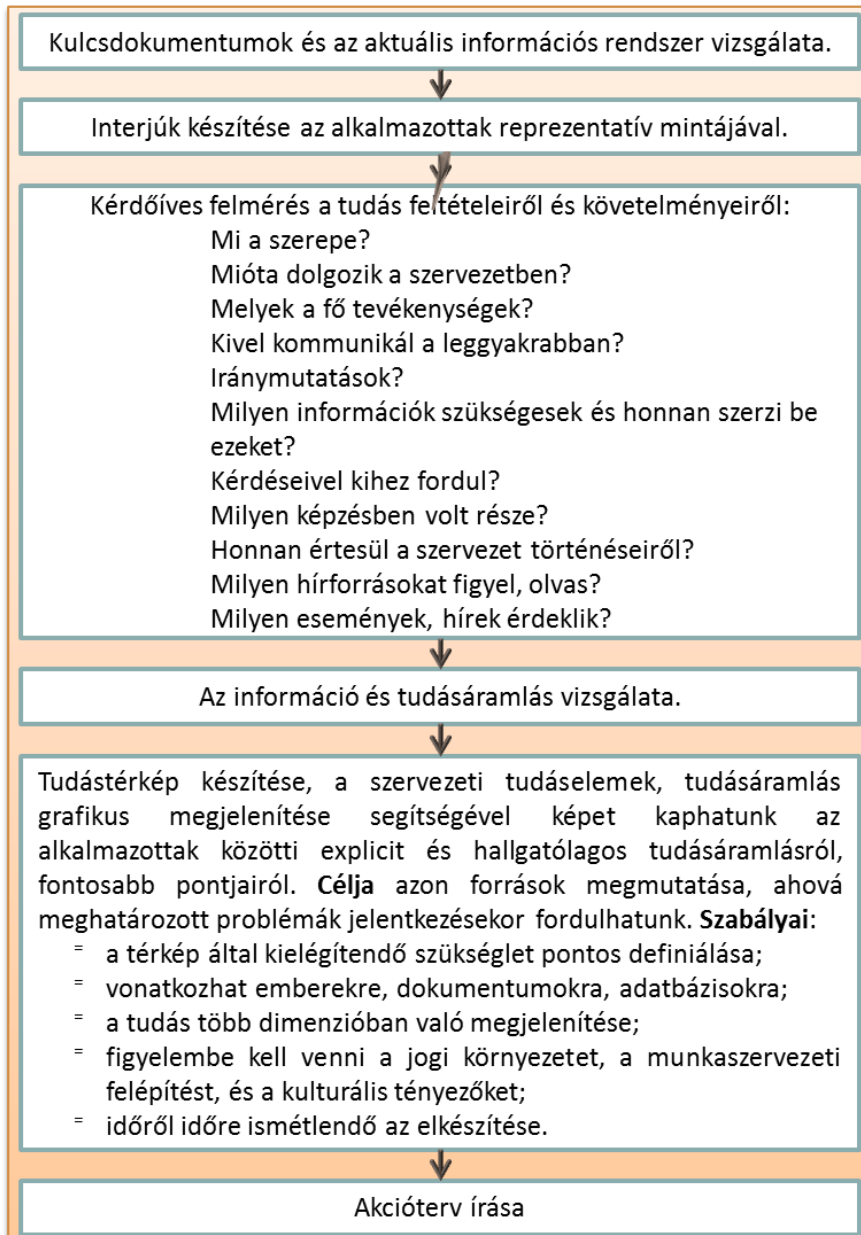
- informális közösségek felmérése, amelynek tagjait a mindennapi munka köti össze;< tudástérképek készítése; adatközpontok számbavétele; szimbolikus jelentőségű tevékenység (munkatársak utaztatása konferenciákra;

tudásmegosztás szempontjának bevezetése a teljesítményértékelésbe, ...); / szabadalmak; termékek; a termékfejlesztés üteme; az új értékesítési ügynök betanulási ideje; / K+F kiadások; tanfolyamok; az informálódásra fordított összegek.

A tudás feltérképezésének egyik terjedő metodikája a tudásaudit, (Papucs J. - Papanek G. 2006) ami a szervezet tudásbázisának felmérésére, a tudásteremtés feltételeinek vizsgálatára szolgál. Célja továbbá a szervezeten belüli tudásáramlást támogató, a külső tudáselemek felhasználási hatékonyságát támogató akciótervek kidolgozása is. A tudásaudit során a szervezet működésében létfontosságú információs és tudásigény és használatuk jellemzőinek meghatározása az 1-4 ábrában szereplő tevékenységek segítségével realizálható.

A tudásmenedzselési folyamat és néhány módszertani elem rendszerezését követően röviden összefoglalom a TÁMOP-4.2.1.B-10/2/KONV-2010-0001 jelű pályázat keretében zajló tudásmenedzselési vizsgálataink főbb jellemzőit. Kiemelném az értékelési szituációval, a feladatokkal kapcsolatban támasztott követelményeket, például az életszerűség, kognitív komplexitás és igazságosság szempontjait; az értékelés szereplői részéről felmerülő követelmények relevanciáját, mint az értékelés jelentősége, átláthatósága és értelmezhetősége. Végül vizsgálatunkban kiemelt szerepet kapnak a szakmai és társadalmi környezet szempontjai, mint az összehasonlíthatóság, reprodukálhatóság, a következmények és a költséghatékonyság. (Vidákovich – Vígh, 2008)

Vizsgálatunk fókuszában azon tényezőket vizsgáljuk, amelyek lehetővé teszik a szervezetek számára azt, hogy valamennyi munkatárs egyéni tudását kollektív tudássá alakítsák át, s azt vállalkozó szellemben alkalmazzák, ami nem más, mint a tudástranszferálás.



28. ábra: A tudásaudit folyamata

Forrás: Papucs J. – Papanek G., (2009)

Ebben a folyamatban az individuális tudás kollektív tudássá történő átalakításában a csoportoknak kiemelt jelentősége van. A csoportalapú szervezeti struktúrák sikerességében nem a csoporttagok problémamegoldó készsége a legfontosabb, hanem a csoportok közötti tudástranszfer. Korábbi vizsgálatok (Farkas – Kühnel,

2002) azt mutatták, hogy a tudásmenedzselés gyakorlati sikertelenségének az oka az, hogy a vállalaton belüli és kívüli tudástranszfert nem a megfelelő eszközökkel valósítják meg. Ennek a projektemnek is az a célja, hogy megfelelő elemeket találjon abban a speciális körben, ahol a vizsgálat folyt. A vizsgálat tárgyát képező sokaság tartalmaz mind termelő, mind szolgáltató vállalatot egyaránt, melynek vizsgálati módszertanában differenciát képeztünk. A mennyiségi és minőségi elemzési szempontok azonos fontosságát szem előtt tartva a gyakorlati módszertan kérdőíves megkérdezésre és vállalati esettanulmányok készítésére épül. Az empirikus adatgyűjtésnek mind a két formája a széleskörű szakirodalmi feldolgozáson alapuló kutatási koncepciót követte.

Mivel a kérdőíves kutatás a tudástranszfer folyamatában azonosítható vezetői szerepekre koncentrál, a megcélzott alapsokaság a cégek elsőszámú vezetői vagy a tényleges válaszadó releváns vezető legyen.

Ebben az újszerű módszertani elemeket integráló metodika kombinációban összegyűjtött válaszok, információk feldolgozása, elemzése zajlik.

4.2. A szervezeti magatartás önértékelési modelljének bemutatása

A humán tényezők működési és eredményességi szintjének értékelésére összeállítottam a szervezeti magatartás önértékelési modelljét. Az egyén, csoport, szervezet működése szempontjából értelmezendő az adottságokon belül a vezetés, az emberi erőforrás gazdálkodás, a humán stratégia és partnerkapcsolatok vizsgálata; az eredményeken belül pedig a munkatársi és vevői elégedettség, valamint a társadalmi hatás értékelése. A teszt és szöveges értékelési elemekre épülő értékelési módszertan normatív jellegét az értékelési skála és annak terjedelme biztosítja. (Veresné 2008; Veresné 2010. a, b, c)

A szervezeti magatartás önértékelési modellje a továbbfejlesztett EFQM modell szűkítésével alakítható ki. A szervezeti magatartás a szervezeteken belüli magatartásra gyakorolt egyéni csoport és strukturális hatást vizsgálja abból a célból, hogy ezeket az ismereteket a szervezet eredményességének és hatékonyságának növelésére alkalmazza. (Bakacsi, 1998)

Adottságok:	Eredmények:
Vezetés	Munkatársi elégedettség
Humán erőforrás gazdálkodás	Vevői elégedettség
Humán stratégia és partnerkapcsolatok	Társadalmi elégedettség

Minden ilyen típusú, fejlett önértékelési rendszer kétféle módszert használ a minősítés számszerű meghatározása érdekében:

- tesztos vizsgálatok (belső és külső közvélemény kutatási anyagok),
- szöveges önértékelés (a szervezet szakmailag kompetens személyeiből összeállított csapatok).

A modell normatív jellegét az értékelési skála és annak terjedelme adja meg. Ennek megfelelően a szervezeti magatartás mezőinek – általam javasolt – maximális értékei a 29. ábra szerinti.



29. ábra: Szervezeti magatartás önértékelési modellje

Forrás: saját szerkesztés

Az önértékelés módszertanát tekintve nem egységes a hat mező minősítési eljárása.

Vezetés mező értékelése:

- belső, a szervezet munkatársainak reprezentatív mintájára épülő tesztos közvélemény kutatás,
- szöveges önértékelés belső szakmai csoport által.

Hasonló a helyzet, csak a vizsgálati anyagok és szempontok mások a

Humán erőforrás gazdálkodás

Humánstratégia és partnerkapcsolatok, valamint a

Munkatársi elégedettség

mezők minősítő anyagainak elkészítésénél.

A vevői elégedettség, illetve a társadalmi hatás megítélésénél csak külső (rögzített szempontokat és kérdéseket tartalmazó tesztre épülő) közvélemény kutatás adataira célszerű építeni. A szöveges értékelés kritériumai az első 4 mezőnél kialakítandóak. A főbb minősítési alcsoportok a 6 mező esetén a következőképpen strukturálhatók (17. táblázat).

17. táblázat

A szervezeti magatartás önértékelési modelljében az adottságok és eredmények alcsoportjai

ADOTTSÁGOK		
Vezetés	Humán erőforrás gazdálkodás	Humán stratégia és partnerkapcsolatok
<ul style="list-style-type: none"> * A vezetés értékrendje * A küldetés és értékrendek meghirdetése, érvényesítése * A belső kommunikáció * Példaadás * Konfliktuskezelés * Partecipáció * Szervezeti struktúra 	<ul style="list-style-type: none"> * Kompetencia követelmény * Teljesítmény követelmény * Érdekeltség, motiváció * Teljesítmény-értékelés * Személyzet-fejlesztés * Karriertervezés * Szervezeti kultúra 	<ul style="list-style-type: none"> * Stratégia és humán stratégia kapcsolata * Személyzetfejlesztés * Humán stratégia készítés folyamata * Stratégia ismerete * Megvalósítás támogatása * Stratégia monitorozása, korrigálása * Hazai szakmai kapcsolatok tartása, fejlesztése * Nemzetközi szakmai kapcsolatok tartása, fejlesztése * Munkaerő-piaci kapcsolatok * Befolyásolási övezetek.
EREDMÉNYEK		
Munkatársi elégedettség	Vevői elégedettség	Társadalmi hatás
<ul style="list-style-type: none"> * Partecipáció * Belső kommunikáció * Munkával való elégedettség * Megbecsüléssel való elégedettség * Szervezeti kötődés * Érdekvérvényesítés 	<ul style="list-style-type: none"> * Termék, szolgáltatás megítélése * Cég külső kép * Cég alkalmazottak magatartása * Vevőszolgálati tevékenység * Külső kommunikáció 	<ul style="list-style-type: none"> * Környezeti kultúra * Társadalmi szervezetek kapcsolattartása * Civil szervezetek véleménye * Hátrányos helyzetűek megítélése * Támogatás, együttműködés

* Támogatás		külső partnerekkel.
-------------	--	---------------------

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti önértékelés lebonyolításának folyamatát a 30. ábra mutatja.

A folyamatára alapján látható, hogy a lebonyolítás külön fázisa a kapott információk minősítése és értékelő pontszámmá való transzformációja.

A tesztés értékelés általában 6 fokozatú értelmező skála alapján történik, ezért itt a teszt alkalmas a pontszám szerinti kiértékelésre. Amennyiben az egyes mezőkre a kitöltők által adott összpontszámot elosztjuk az adható maximummal, ez a százalék máris alkalmas a mező teszt alapján adható maximális pontszámából a konkrét arányt képviselő pontérték kiszámítására.

Ehhez azonban először el kell dönteni a teszt és szöveges pontszám arányt, melyre a 66-34-es arányt javaslom a realitás vizsgálatok megfelelő elvégezhetősége miatt. Vagyis az értékelő maximális pontszámok a 31. ábrán láthatóak.

A szöveges önértékelés számszerű értékeinek meghatározására a RADAR, illetve a PDCA ciklus szerinti értékelést célszerű bevezetni.

Az első esetben különböző a minősítés az adottság és eredmény elemek esetén, (RADAR eljárás) a második esetben (PDCA ciklus) nincs ilyen értelemben számot tevő különbség.

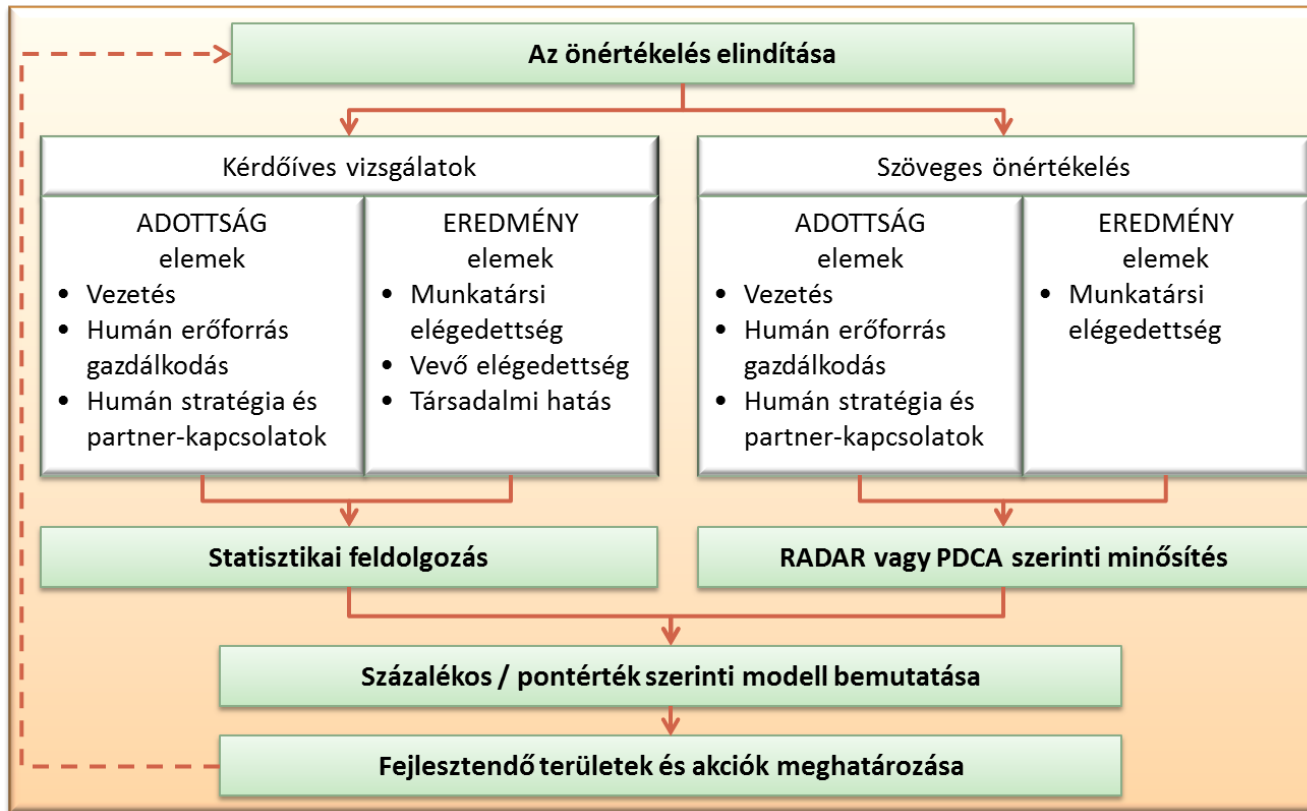
A szervezeti magatartás önértékelési modellje értékelő módszertana

A modell struktúrájára és az értékelés logikájára építve az értékelés módszertani szempontrendszer felbontható egy primer és egy szekunder részre. Mindkettő épít mind a tesztalapú, mind pedig a szöveges értékelés eredményeire. A primer értékelés a teljes modellre és azon belül az adottság- és eredményelemekre vonatkozó átfogó értékeket tartalmazza, illetve az egyes elemeken belüli szélsőségeket vizsgálja. A szekunder feldolgozás az elemeken belüli csoportokat, az elemeken belüli és az elemek közötti összefüggéseket vizsgálja. A primer feldolgozás az alábbi területek értékelésére terjed ki.

Értékelési szempont:

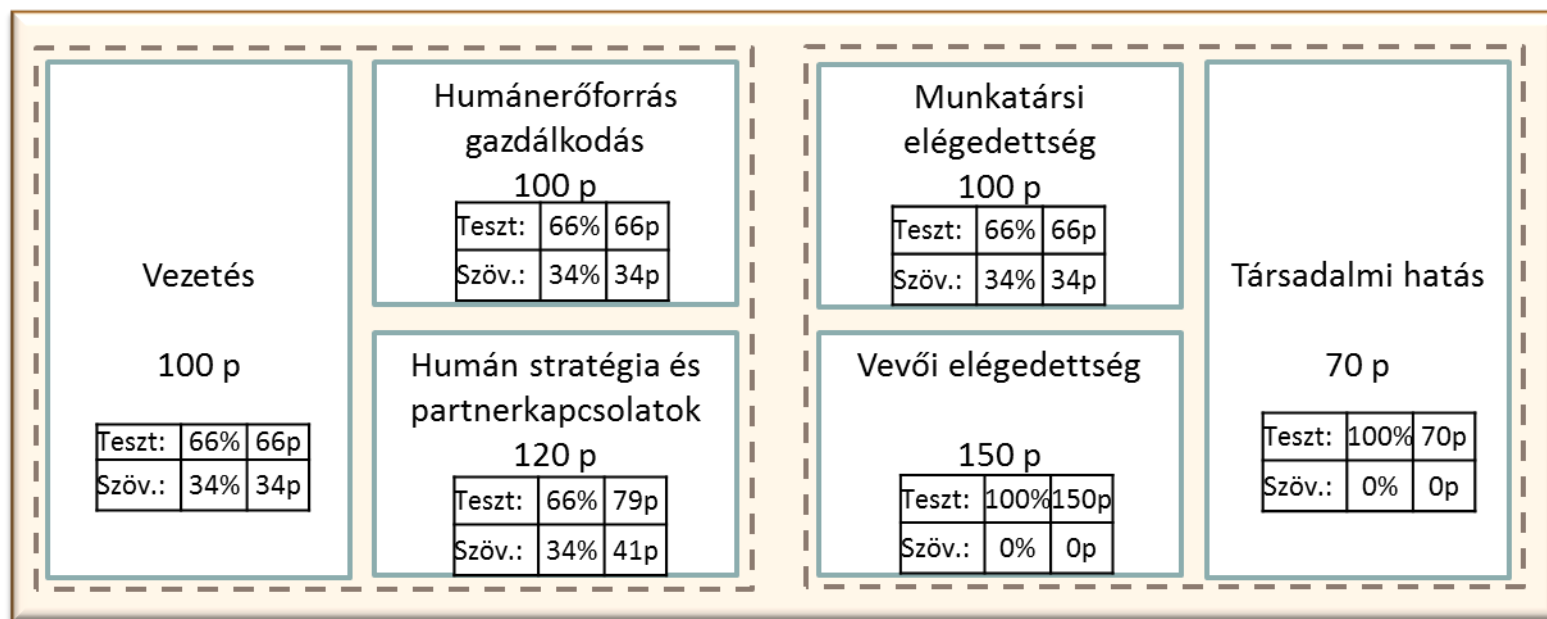
- * összes pont
- * RADAR %
- * adható maximális – minimális pontok előfordulási gyakorisága
- * terjedelemvizsgálat a vevői és a társadalmi megítélés vonatkozásában

- * legmagasabb és legkisebb átlagpontozás az adottságok és a munkatársi elégedettség elemei vonatkozásában.
- * Valamennyi szempontnál, a RADAR % kivételével, a teszt kitöltésből származó adatok jelentik a forrást. A feldolgozás során először a munkatársak által kitöltött tesztek feldolgozásából meghatározható az összes pontszám, a vezetés, a humán erőforrás gazdálkodás, a humán stratégia és partnerkapcsolatok és a munkatársi elégedettség vonatkozásában az elemhez kötötten az összes megszerezhető pontszám 66%-hoz viszonyítottn, majd a vevői megelégedettség és a társadalmi hatás tekintetében az elemhez kötötten az összes megszerezhető pontszám 100%-hoz viszonyítottn (azaz itt nincs szöveges értékelés).



30. ábra: A szervezeti önértékelés lebonyolítása

Forrás: saját szerkesztés



31. ábra: A szervezeti magatartás önértékelési modelljében a teszt és szöveges értékelés arányai

Forrás: saját szerkesztés

A szöveges értékelés a RADAR technikára épül, amely szerint meg kell tervezni, és létre kell hozni azokat a szilárdan megalapozott módszereket, megközelítéseket, amelyek révén a definiált célok elérhetők, és szisztematikusan le kell bontani a megközelítéseket. Vizsgálni és értékelni kell az alkalmazott módszereket az elért eredmények elemzésén keresztül, és meg kell határozni azokat az eredményeket, amelyek a szervezet teljesítményére, valamint az érdekelt felek elvárásainak kielégítésére vonatkoznak.

Ezt követően a vezetői teamek által elkészített RADAR minősítés eredményeként a szöveges értékelésért kapott pontszámok definiálhatók. A RADAR logika szerint minden szervezet számára szükséges:

- * az elérni kívánt eredmények pontos meghatározása,
- * az alkalmazandó megközelítések tervezése és kialakítása,
- * a megközelítések szisztematikus alkalmazása,
- * a megközelítések értékelése és átvizsgálása,
- * a prioritások meghatározása további fejlesztése és végül a végrehajtás.

A megközelítés során az értékelést végző szakmai team figyelembe veszi azt, hogy a szervezetnek világosan megfogalmazott céljai és irányvonalai vannak-e, felméri-e az érdekelt felek igényeit, a szervezet stratégiájának integrálását és támogatását, és az elvárt eredményeket. Az alkalmazás értékelése tulajdonképpen a megközelítésnek a gyakorlatba való átültetését vizsgálja. Az értékelés és átvizsgálás a megközelítés mérésére és megfigyelésére vonatkozik. Vizsgálni szükséges a megközelítésnek és az alkalmazásának hatásosságát és hatékonyságát, a szervezet tanulási teljesítményét, az intézkedések és az információ elemzését és felhasználását, a végrehajtott fejlesztéseket. A fenti logika szerint szerezhető meg valamennyi adottságelem pontjainak 33%-a, a munkatársi elégedettség pontjainak 33%-a.

A tesztek alapján valamennyi teszt segítségével vizsgált elemnél számszerűsíthető az adható maximális (5) – minimális pontok (0 vagy 1) előfordulási gyakorisága, mellyel az értékelés szélsőségségének dominanciája vizsgálható.

A vevői elégedettségénél és a társadalmi hatásnál célszerű a terjedelem vizsgálatot elvégezni, ami arról ad információt, hogy a kapott pontok a (0,5) intervallumon belül hol helyezkednek el, s ha ehhez szórásszámítást is kapcsolunk, a megítélés homogenitásáról is képet kapunk.

A munkatársak által minősített 4 elem vonatkozásában (3 adottságelem és a munkatársi megelégedettség) vizsgáljuk a legmagasabb és legalacsonyabb átlagpontokat a szélsőségek kiszűrésére, elsősorban a legkisebb átlagpontokra fókuszálva, mint a potenciális javítási területek nevesítésére. A szekunder feldolgozás az alábbi területek értékelésére terjed ki.

Értékelési szempont:

- * statisztikai csoportok elemenkénti értékelése (%-ban kifejezve)
- * a minősítés következetességének vizsgálata a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között
- * konzisztens véleményalkotás ellenőrzése (ellenőrző kérdések)
- * elemenkénti ismérvek szerinti értékelés az elért és az elérhető pontszám arányában (%-ban kifejezve)
- * adottság és eredmény elemekből képzett láncok tagjai együtt járásának vizsgálata
- * főcsoportok (képzés, kommunikáció, együttműködés, irányítási rendszer, kultúra) terjedelemvizsgálata és átlagpont számítás
- * az elemenkénti értékelési szempontok korrelációvizsgálata.

A statisztikai csoportok elemenkénti %-os értékelésével megvizsgálható, hogy vezető-beosztott, férfi-nő relációkban található-e releváns véleménykülönbség, amelyet azután – szükség esetén – követhet egy kauzális elemzés.

A minősítés következetességének vizsgálata egyrészt a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között a kétféle értékelésben megjelenő markáns véleménykülönbségek nevesítésére, másrészt a kétféle vizsgálat közötti „konvergencia” feltárására alkalmas. Valamennyi szervezet esetében a véleményalkotás konzisztens voltát célszerű vizsgálni ellenőrző kérdések segítségével.

A következő az elemenkénti ismérvek szerinti értékelés a teszt alapján, ahol az egyes elemeken belül csoportot képezhetők, hogy még inkább differenciált értékelést lehessen megvalósítani. Ez alapul szolgálhat az elemeken belüli szűk keresztmetszetek meghatározásához, illetve a javítandó területek konkretizálásához, melyet a 18. táblázat szemléltet.

Az elemek izolált vizsgálata mellett célszerű az adottság és eredmény elemekből képzett láncok tagjai együtt járásának vizsgálata, amely az egyes elemek vonatkozásában megjeleníti a gyengeségeket és a gondolatmenetben lévő

kiegyensúlyozatlanságot. Ez megint hasznos lehet a többoldalú megközelítésen keresztül a projektálandó terület kijelölésében. (32. ábra)

18 táblázat

Az elemenkénti ismérvek bemutatása

A D O T T S Á G O K	VEZETÉS	HUMÁN STRATÉGIA ÉS PARTNERKAPCSOLATOK	HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS
	<ul style="list-style-type: none">• stratégiai szemlélet,• a vezetés példamutatása,• participáció, csoportmunka orientáltság,• szakmai kompetencia	<ul style="list-style-type: none">• stratégiai szemlélet,• stratégia visszacsatolása,• participáció,• integrált vezetés• partnerkapcsolatok	<ul style="list-style-type: none">• elvárások meghatározása,• egyéni előmenetel,• feltétel biztosítás,• értékelés,• fejlesztés
E R E D M É N Y E K	MUNKATÁRSI ELÉGEDETTSÉG	VEVŐI ELÉGEDETTSÉG	TÁRSADALMI HATÁS
	<ul style="list-style-type: none">• irányítás/vezetés,• ösztönzés / motiváció,• participáció és csapatmunka,• kultúra,• feltételbiztosítás.	<ul style="list-style-type: none">• vevői hűség,• vevői nyilvántartási rendszer,• összehasonlító elemzések,• vevői csoportok jellemzése,• rutinszerű módszerek,• külső kommunikáció.	<ul style="list-style-type: none">• szűkebb és tágabb környezet megóvása,• közösség megsegítése,• cégreputáció.

Forrás: saját szerkesztés



32. ábra: Példa a láncok kialakítására

Forrás: saját szerkesztés

5. A SZERVEZETALAKÍTÁSI, ILLETVE A TELJESÍTMÉNYSZEMLEK GYAKORLATI ADAPTÁCIÓI ÉS ALKALMAZÁSAI

5.1. A szervezeti önértékelés módszertani sajátosságai egy regionális működés – hatékonysági felmérés kapcsán

Az EFQM alapú szervezeti önértékelési módszertan kiterjesztése és regionális működés hatékonyság mérésére való alkalmazása újszerű megoldásként értelmezhető. Ebben az OTKA kutatásban elsősorban az értékelési módszertan kidolgozására és ez alapján a konkrét elemzések, értékelések végrehajtásában való közreműködésre, a cégminták elkészítésére fókuszáltam. (Veresné Somosi M. 2005.a, c; Szintay I. – Veresné Somosi M. 2007.a; Szintay I. – Szakály D. – Heidrich B. – Deák Cs. – Veresné Somosi M. 2003; Szintay I. – Hoga O. – Veresné Somosi M. 2005; Veresné Somosi M. 2006.a; Szintay I.- Bozsó B. – Árvai A. – Berényi L. – Hoga O. – Marciniak R. – Veresné Somosi M. 2004.)

A kutatási módszertan a kiválóság, a társaságirányítás, a kultúra és az innováció együttes kapcsolatelemzésének megalapozását adja. Az úgynevezett díjmodellek a minőség fogalmának magasabb, a klasszikus ISO szemléleten és követelményeken túlmutató teljesítését kívánják mérni. Ezek közül az EFQM modell a stakeholder elmélet kiteljesedését, az „életminőség” általánosabb értelmezését fogadja el, testesíti meg.

Ez a felfogás az eredményes működést, a gazdasági racionalitásnak való megfelelés mellett a humán elem minőségi elvárásait három körre: a munkatársakra, a vevőkre és a társadalmi szereplőkre terjeszti ki. E mellett a felmérés során használt tesztrendszer további három olyan vizsgálati területet tartalmaz, amelyek a versenyképesség tekintetében jelentősek: a testületi működés, a kultúra és a K+F tevékenység. A területek kiemelésének okai:

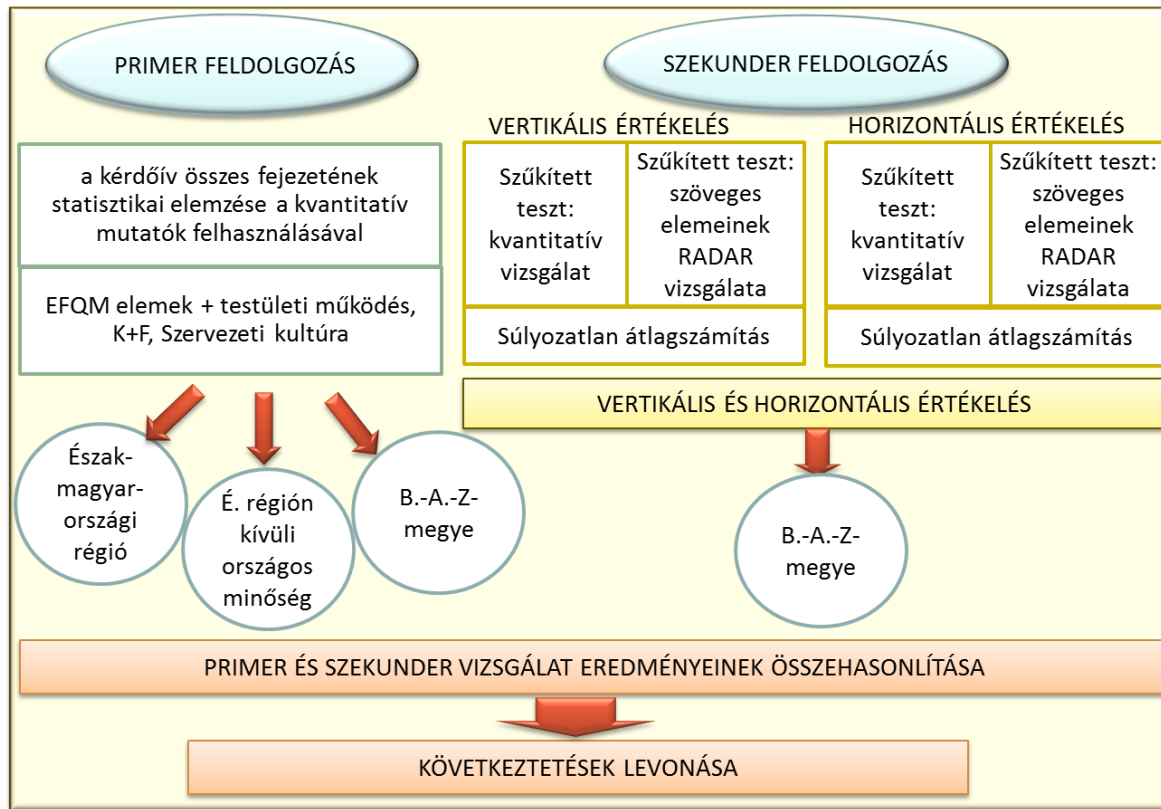
- a versenyképesség szempontjából fontos a gazdaság szereplőinek társasági struktúraváltását, annak összefüggését a testületi, tulajdonosi szerkezettel kiemelten vizsgálni;
- a kultúraváltást az EFQM modell az öt adottságelem együttes, de partíciókban kezelt változásaként kezeli, ami indirekt megközelítés. A vizsgálat során az értékrendi változások közvetlen megítélhetősége is fontos;
- a K+F tevékenység, az innováció menedzselés kérdése a kiválóság és a versenyképesség olyan domináns eleme, amelyet az EFQM modell a szervezeti tanulás, tudástranszfer eszközöként testesít meg. Nagyon jó eszközt és támogatást adva a vezetésnek a szemlélet elterjesztésére, saját programok alkotására, a best practice érvényesítésére, de kevésbé teszi magát az innovatív tevékenységet regisztrálhatóvá, megfoghatóvá.

A vizsgálati teszt fejezetei és legfontosabb tartalmi elemei:

Testületi működés	<ul style="list-style-type: none"> • a lényeges testületek eseményszámai, a testületi tagok száma, a tulajdonosi struktúra változása; a kettős felelősség meglétének, változásának, kizárásának megítélése; a könyvvizsgáló pártatlanságának formai és időbeli vonatkozásai; a határozatok struktúrája; a testületi tagok felelősségének jogi és tartalmi megítélhetősége; a testületek és a munkaszervezet, valamint a tulajdonos és a menedzsment kapcsolata.
Vezetés	<ul style="list-style-type: none"> • a vezetés értékrendi elkötelezettségének megítélhetősége a minőség és a kiválóság mellett; a stratégia – struktúra – kultúra hármas kapcsolata; a struktúra szabályozott és a kultúra informális világának megléte; a vezetés participatív jellege.
Stratégiai célok és akciók	<ul style="list-style-type: none"> • a megfogalmazott célrendszer akcióprogramokká válása; a szervezet célkövetése; az akciók stratégiai értékelési rendszere; a stratégiai vezetés és tervezés lényeges elemei; a stratégiaalkotás szervezeti keretei; a stratégia elemeihez kötődő kommunikáció; a stratégiai menedzsment folyamatainak léte és a végrehajtás módja.
Munkatársak	<ul style="list-style-type: none"> • a humán erőforrás képességeinek, ismereteinek,

irányítása	adottságainak hasznosítása; a munkatársak kompetenciáinak azonosítása, fejlesztése; a szervezet és munkatársai közötti párbeszéd; a teljesítménymenedzsment elemei; a participáció elveinek érvényesülése.
Erőforrások	<ul style="list-style-type: none"> • az erőforrások hatékony és hatásos felhasználása; a külső partnerkapcsolatok menedzselése.
Folyamatok	<ul style="list-style-type: none"> • kritikus működési folyamat szabályozása; tervezési, fejlesztési folyamatok; a stratégiai tervezés rögzítettsége; változások elemzése; BPR; meghatározott szempontok (létszám, nyereségesség, a felső vezetés megfogalmazott értékrendje, ...) összefüggései, konvergenciája.
Munkatársak elégedettsége	<ul style="list-style-type: none"> • teljesítményértékelés, karriertervezés; a dolgozók szakmai fejlődésének elősegítése; jutalmazási módok; fluktuáció.
Vevői elégedettség	<ul style="list-style-type: none"> • vevői elégedettség vizsgálat mikéntje; ügyfélkezelés szintje; vevői tájékoztatás módjai; kapcsolattartás megoldásai; ügyféligény vizsgálat léte; ügyfélközpontúság mértéke.
Társadalmi hatások	<ul style="list-style-type: none"> • a cég szerepe közvetlen környezetében, rendszeres vagy alkalmoszerű támogatást nyújt-e rendezvényekhez; környezetvédelmi politikai elemek áttekintése.
Szervezeti kultúra	<ul style="list-style-type: none"> • főnök-beosztott kapcsolat szervezetben elfogadott normái, mintái; vezetetti szint, beosztotti minták, vezetettek közötti belső verseny; stratégia-kultúra kölcsönös függőségének megnyilvánulásai; kommunikációs mechanizmusok, döntéshozatali formák; szervezeti légkör; a nemzeti kulturális háttér, mint a szervezeti kultúrát befolyásoló tényező.
K+F	<ul style="list-style-type: none"> • K+F potenciál vizsgálat; tudásmenedzselés szintje, módjai.

A továbbiakban ezen vizsgálati területek összetett elemzési és értékelési módszertanát foglalom össze röviden, mely áll egy primer és szekunder feldolgozásból, majd ez utóbbinál vertikális és horizontális értékelésből, valamint longitudinális vizsgálatból, melyet a 33. ábra szemléltet.



33. ábra: Értékelés módszertana

Forrás: saját szerkesztés

A primer feldolgozás részét képezte, s alapvetően két párhuzamos vonalon haladt:

- * a vizsgálati tesztek pontosítása, vizsgálati minta kiválasztása, kérdező biztosok, illetve a tesztkitöltést összefogó személyek kiválasztása, képzése. Tesztek kitöltése, kitöltés ellenőrzés, pontosítások. Tesztek rendszerezése, osztályozása. Feldolgozási, értékelési tervek és menetrendek elkészítése.
- * Szakmai anyagok gyűjtése, további feldolgozása, az elemzés trendjeinek előre vetítése, mélyvizsgálatok irányainak meghatározása.

Míg a primer feldolgozás során a teszt zárt kérdéseinek feldolgozása történt tesztfejezetenként egyszerű és összetett statisztikai mutatószámok, paraméterek segítségével, addig a szekunder értékelés során a Vezetés, a Stratégia, a Munkatársak irányítása, az Erőforrások, a Folyamatok, a Munkatársak elégedettségének mezőit vizsgáltuk – s ahol értelmezhető volt a Külső megelégedettség, a K+F és a Szervezeti kultúra releváns kérdéseivel kibővítve – számszerű paraméterek és a szöveges elemek felhasználásával.

A vizsgálati szempontok az irányultság (vonatkozási terület), a metodika, a földrajzi kiterjedtség, a vállalatméret és a tevékenységtípus voltak, melyeket a 19. táblázat részletez.

19. táblázat

A primer és a szekunder vizsgálat szempontjai

ÉRTÉKELÉS TÍPUSA	PRIMER	SZEKUNDER	
		Vertikális	Horizontális
Irányultsága (vonatkozási terület)	Kvantitatív elemek: <ul style="list-style-type: none"> – Testületi működés – Vezetés – Stratégia – Munkatársak irányítása – Erőforrások – Folyamatok – Munkatársak elégedettsége – Vevői elégedettség – Társadalmi hatás – Szervezeti eredmények – K+F 	Szűkített értelmezés kvantitatív + kvalitatív <ul style="list-style-type: none"> – Vezetés – Stratégia – Munkatársak irányítása – Erőforrások – Folyamatok – Munkatársak elégedettsége – K+F – Kultúra 	Szűkített értelmezés kvantitatív + kvalitatív <ul style="list-style-type: none"> – Vezetés – Stratégia – Munkatársak irányítása – Erőforrások – Folyamatok – Munkatársak elégedettsége – K+F – Kultúra

ÉRTÉKELÉS TÍPUSA	PRIMER	SZEKUNDER	
		Vertikális	Horizontális
	– Kultúra		
Metodika	Irányultsági területek összetett statisztikai elemzése (kapcsolatvizsgálatok, clusterképzés) ⇒ EFQM konvergencia	Szűkített EFQM vizsgálat kvantitatív és kvalitatív elemekkel (RADAR)	Szűkített EFQM vizsgálat kvantitatív és kvalitatív elemekkel (RADAR)
Földrajzi kiterjedtség	– Észak-magyar- országi régió – Észak-magyar- országi régió kívüli minta – B.-A.-Z. Megye	B.-A.-Z. megye	B.-A.-Z. Megye
Vizsgálati szempont	– vállalatméret (kis, közép, nagy) – tevékenység típus (termelő, szolgáltató)	– vállalatméret (kis, közép, nagy) – tevékenység típus (termelő, szolgáltató)	– vállalatméret (kis, közép, nagy) – tevékenység típus (termelő, szolgáltató)

Forrás: Szinty I. 2006

Miután a szekunder feldolgozás és annak a primer feldolgozással együtt történő értékelése jelenti a módszertani megközelítés újdonságát, a továbbiakban a szekunder feldolgozás releváns elemeire fókuszálok.

A szekunder feldolgozáson belül először a vertikális elemzés elveit rögzítem, majd a horizontális elemeket tárgyalom.

A Szekunder feldolgozás vertikális elemzésének értékelési szempontjai

Az értékeléshez – az EFQM modell alapján – 6 fő szempontot alakítottunk ki a vezetéstől a munkatársak elégedettségéig. A szempontokon belül megjelennek a kapcsolódó vizsgálati faktorok, melyek szövegesen és számszerű jellemzéssel is értékelésre kerültek. Az egyes mezőknél értelmezett alkritériumok:

1. Vezetés

- 1.a A vezetők TQM iránti elkötelezettsége
- 1.b A munkatársak fejlődésének segítése, részvétel

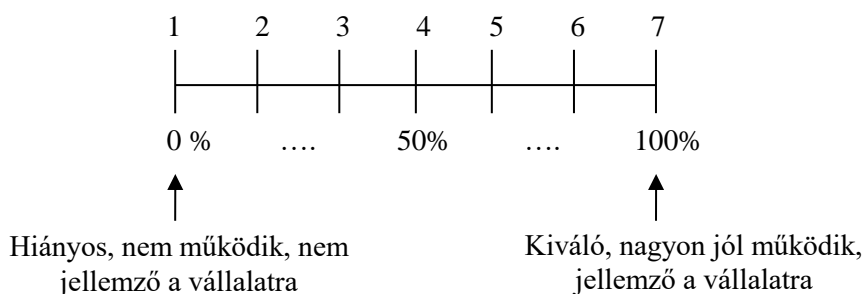
1. c	A vezetők együttműködése a lakossággal, a partnerekkel
1. d	Munkatársak erőfeszítéseinek és teljesítményének elismerése
2.	Stratégia
2. a	A politika, stratégia kialakításának külső forrásai
2. b	A stratégiai célállapot és stratégiai akcióprogramok meghatározásának módszertana
2. c	Politika és stratégia megismertetése, lebontása
3.	Munkatársak irányítása
3. a	Az emberi erőforrás tervezése, fejlesztése
3. b	A munkatársak képességeinek kibontakoztatása
3. c	Célok meghatározása, teljesítmények folyamatos értékelése
3. d	Munkatársak bevonása, felhatalmazása
3. e	A munkatársakkal történő dialógus kialakítása
4.	Erőforrások
4. c	Beszállítók és készletek
4. d	Partnerkapcsolatok
4. e	Szellemi vagyon menedzselése
5.	Folyamatok
5. a	A folyamatok szisztematikus tervezése, menedzselése
5. b	Folyamatok fejlesztése az ügyfelek és az érdekelt felek kielégítésére
5. c	A szolgáltatások az igények, elvárások alapján kerültek-e megtervezésre, fejlesztésre
5. d	Az ügyfelekkel való kapcsolatok menedzselése
6.	Munkatársak elégedettsége
6. a. b	Teljesítmények és elégedettség
6. c	Motiváció

Az alkritériumon belüli vizsgálati faktorok a tesztrendszerből kerültek kiválasztásra és csoportosításra.

A számszerű értékelés menete

A tesztben szereplő eltérő mérési skálák esetén elvégeztük az operacionalizálást az összehasonlíthatóság megteremtése érdekében. Így a számszerű értékelés során 1..7-ig terjedő skálán értékeltük a vállalatok teljesítményét, mely pontszámok összege adta meg a faktorban elért értéket. A faktorok eltérő kérdésszáma és az

egységes, áttekinthető és általánosan értelmezhető jellemzés igénye miatt egy %-skálán helyeztük el az értékeket. Az 1-es átlagnak megfelelő érték jelenti a 0%-ot, a 7-esnek megfelelő pedig a 100%-ot.



A számítási munkákat a MS-Excel szoftver segítségével végeztük el. A %-os érték meghatározása az alábbi képlet alapján történt:

$$\left(\frac{\text{faktorponsz\aa ma}}{\text{k\aa rd\aa seksz\aa ma}} - 1 \right) * \frac{100}{6}$$

Az értékeket faktoronként és vállalatonként határoztuk meg az első lépésben. Ebből átlagolással származtattuk a csoport-jellemzőt, ami mellé kijelöltük a legjobb és legkevesbé jó eredményt elérő vállalatok értékeit szóródási mutatóként. Vállalatonként számoltuk ki a szempont értékét úgy, hogy összegeztük a faktoronkénti értékeket. A csoport-jellemző szintén átlagolással származtatott volt.

A kérdőívek kitöltése nem volt teljes körű, egy-egy kérdésre hiányoztak a válaszok. A kérdések jellege alapján ezen hiányzó helyeket 1-es értékkel jelöltük, azaz nem foglalkoznak, nem jellemző a vállalatra.

A kérdőív jellemzően nem 1..7 skálás értékeléssel, hanem igen-nem és kiegészítendő kérdésekkel, lehetőséglistából való megjelöléssel, illetve más skálás értékeléssel dolgozik. Ezek azonban lehetőséget adnak arra, hogy a hiányzótól a teljes mértékben jellemzőig számértéket rendeljünk hozzá. Az értékek hozzárendelése szakértői csoportmunkában történt.

Szöveges értékelés

A faktorokhoz megjelölt kérdésekkel kapcsolatos szöveges értékelésre is sor került. Ennek célja az eredmények finomítása és az egyedi megoldások figyelembe vétele az értékelés során. A szöveges értékelés technikailag a kérdőívek áttekintését

igényelte, melyből a vonatkozó válaszok kigyűjtésre kerültek. A válaszok az alábbi struktúrában összegyűjtve kerültek megjelenítésre:

- elemzési szempontonként, azon belül
- faktoronként, azon belül pedig
- részmintánként.

Minden elemzési egység után külön-külön került sor a válaszok értékelésére, ami a vezetés, a munkatárak irányítása, a stratégia, az erőforrások és folyamatok szempontok esetében hármas szempontú értékelést jelent:

- megközelítés, azaz milyen mértékű és színvonalú a folyamatok kialakítása, az érdekelt felekre történő összpontosítás, az elemek közötti összhang;
- alkalmazás, azaz milyen mértékű és színvonalú az egyes eszközök, megoldások gyakorlati adaptációja;
- értékelés, azaz hogyan használják követik nyomon és használják fel a tapasztalatokat a folyamatos javítás érdekében.

A munkatársak elégedettsége esetében a szöveges értékelés kettős szempontú:

- eredmények kitűnősége, azaz mennyire helyénvalóak a célkitűzések és milyen tendenciák jellemzik a működést;
- kiterjedtség, azaz milyen az eredmények elterjedtsége a vállalaton belül.

A szekunder feldolgozás Horizontális elemzésének elemei

A horizontális elemzés során a vertikális elemzésnél is vizsgált hat – kibővített – mezőn belül értelmezett kérdéseket értékeltük más értékelési szempontok értelmezésével. Ez lehetővé tette számunkra a mezők közötti kapcsolat vizsgálatok végrehajtását is, amely végül a levont következtetésekben is nevesíthető volt.

A horizontális értékelés struktúrája az alábbiak szerint nevesíthető:

Vezetés:

- stratégiai szemlélet
- vezetői példamutatás
- participáció

Stratégia:

- stratégiai szemlélet
- integrált vezetés
- tulajdonosi kapcsolat

Erőforrások:

- kommunikáció
- visszacsatolás
- együttműködés

Folyamatok:

- kommunikáció
 - irányítási rendszer
-

Munkatársak irányítása:

- elvárások meghatározása
- személyzetfejlesztés
- participáció

Munkatársak elégedettsége:

- kommunikáció
- visszacsatolás
- irányítás, kultúra

A fenti csoportok segítségével lehetővé vált az adottságok esetében a megközelítés az alkalmazás és az értékelés szempontjai szerinti százalékos minősítés, valamint a munkatársak elégedettségénél az eredmények kitűnőségének és a kiterjedtségnek a vizsgálata. Ez is a RADAR módszer értékelő táblájának felhasználásával történt.

Ennek eredményeképpen rendelkezésünkre áll a primer feldolgozás strukturált statisztikai elemzése, a szűkített vertikális EFQM értékelés, a szűkített horizontális EFQM értékelés, valamint egy cégminta leírás. Ezek lehetővé teszik a longitudinális vizsgálatok elvégzését is a későbbiek során.

5.2. A felsőoktatás belső és külső minőségirányítási rendszerének sajátosságai – a felsőoktatás egy minőségirányítási modellje

Az országban az elsők között – egy HEFOP pályázati támogatás keretében, konzorcionális formában, szakmai irányítóként – kezdtük el a szervezeti önértékelésen alapuló intézményi minőségirányítási rendszer kialakítását és bevezetését. (Szintay I. – Veresné Somosi M. 2007.b, c, d; Veresné Somosi M. 2004.a; Veresné Somosi M. 2006.b; Veresné Somosi M. 2007.a; Szintay I. – Lukács J. – Veresné Somosi M. 2006; Veresné Somosi M. 2008.b)

A felsőoktatás minőségirányítási rendszere belső és külső, természetesen egymáshoz kapcsolódó részekre bontható. A külső letéteményese az akkreditáció, ismétlődő követelményeinek auditora a MAB. A fejlett minőségirányítási rendszerek a szereplőktől (a felsőoktatási intézményektől) azt kívánják meg, hogy ők maguk működtessenek olyan, a minőségkultúra fenntartására és fejlesztésére alkalmas minőség-rendszereket, amelyek minden munkatárs, vezető és szervezeti egység minőség iránti elkötelezettségét, munkavégzési igényességét és önfejlesztési készségét elősegítik, támogatják és belső értékrendi normaként működtetik.

A képzési rendszerek nemzeti szintű konvergenciája az intézmények külső minőségértékelési (akkreditációs) rendszereinek és a menedzsment által vezérelt belső minőségirányítási rendszereinek harmonizációját kényszeríti ki. A Bergeni Nyilatkozat erre vonatkozóan ad iránymutatást, a belső és külső minőségirányítás kapcsolatát a szervezeti önértékelés, mint módszertan melletti elkötelezettség kinyilvánításával teremti meg. A belső minőségirányítás tekintetében meghatározza azokat az irányelveket, amelyekre vonatkozóan a szervezeti önértékelésnek ki kell terjednie. A továbbiakban először a követelményeknek megfelelő lehetséges modellt ismertetek.

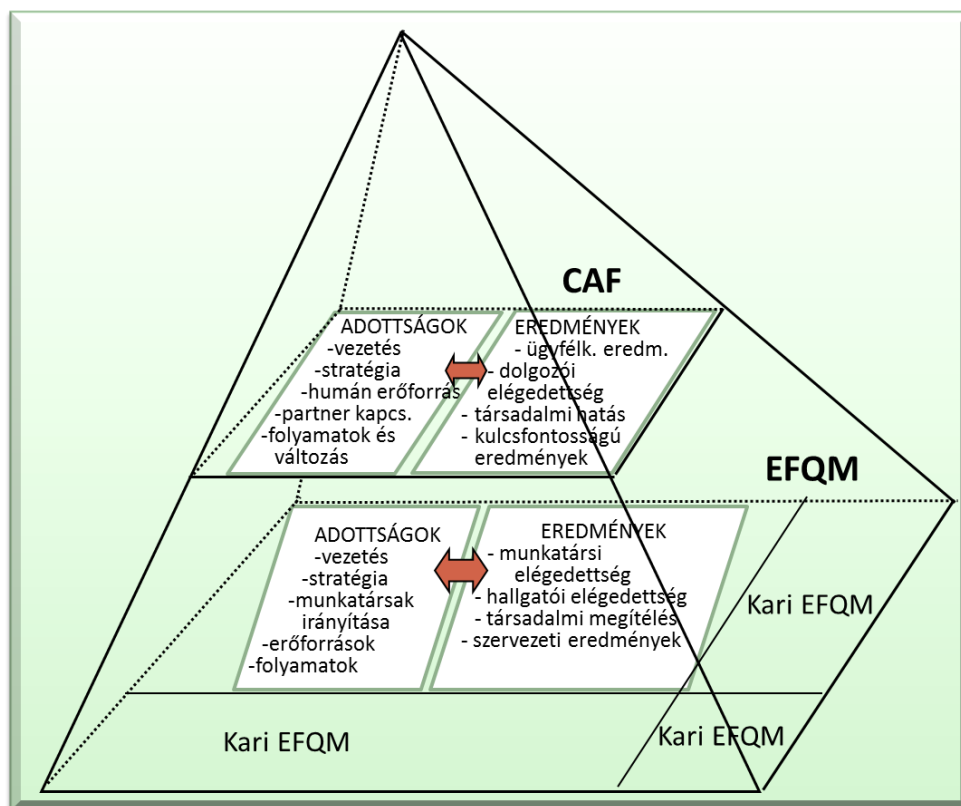
A felsőoktatás minőségirányítási modellje

Az önértékelés kétszintű modellje alkalmas a képzési programok (bemeneti elemek, folyamatjellemzők, kimeneti elemek és egyensúlyok), karok és intézmények rendszerszintű vizsgálatára. A 34. ábra szerinti önértékelési modell a szervezet tevékenységének és eredményeinek átfogó és periodikus vizsgálatára biztosít lehetőséget. Ennek a folyamatnak a legfontosabb tartalmi elemeit ismerteti a részfejezet.

Az önértékelés célja az értékelés végrehajtása a minőségbiztosítás meglétének és milyenségének, az intézményi felelősségnek jellemzésére, valamint az önértékelés során szerzett információk felhasználása a továbbfejlődés érdekében.

A szervezeti önértékelés folyamatának legfontosabb fázisait mutatja be a 35. ábra. Jól érzékelhető, hogy a szakok/képzési programok kérdőíves felmérése, illetve szöveges értékelése képezi a kari szintű önértékelés alapját. A kari szervezeti önértékelésnek és az intézményi szintű szolgáltatói folyamat kérdőíves vizsgálatának strukturált integrálásával hajtható végre az intézményi szintű CAF szervezeti önértékelés.

Az UNI-EFQM (a gúla alsó szintje) modell követi az EFQM modell önértékelési filozófiájának kettősségét. Diagnosztikai önértékelés esetén megengedhető a belső súlyok, illetve a mezők pontszám arányának elmozdítása. Mi ezt még, mint az öntanulás fázisát segítő értékelést, azzal is bővítettük, hogy a szöveges önértékelés kritériumainak átértelmezése és tartalmi kifejtése mellett a folyamat részévé tettük a RADAR, az UNI-CAF esetén pedig a PDCA szerinti szöveges minősítő rendszereket.



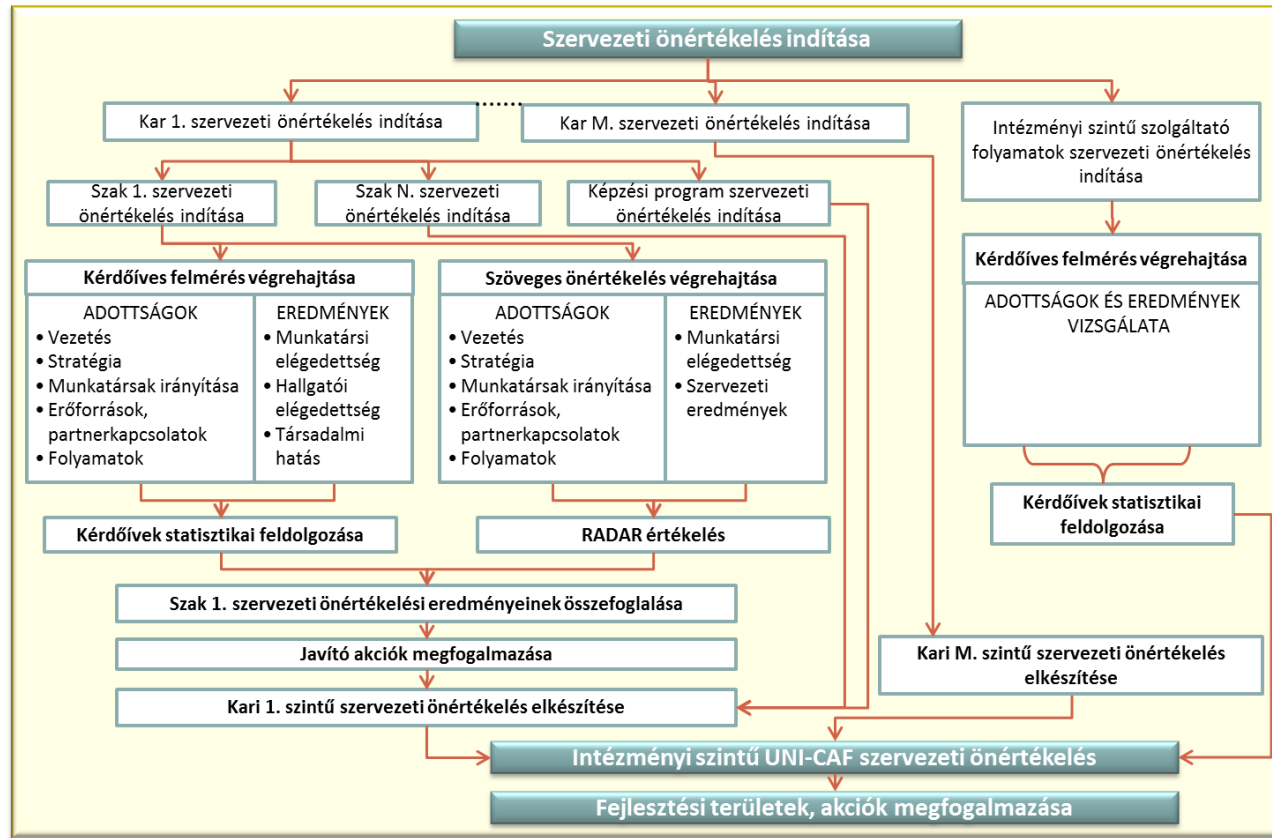
34. ábra: A szervezeti önértékelés kétszintű modellje

Forrás: Szintay I. 2006.a; Szintay I. – Veresné Somosi M. 2007.c, d

A normatív önértékelés elsősorban a Felsőoktatási Minőségi Díj értékelési kézikönyvétől függ, azaz a MAB, Bergen kritériumok belső arányaitól (ezek kapcsolatát technikai jellegű illesztéssel biztosítani lehet).

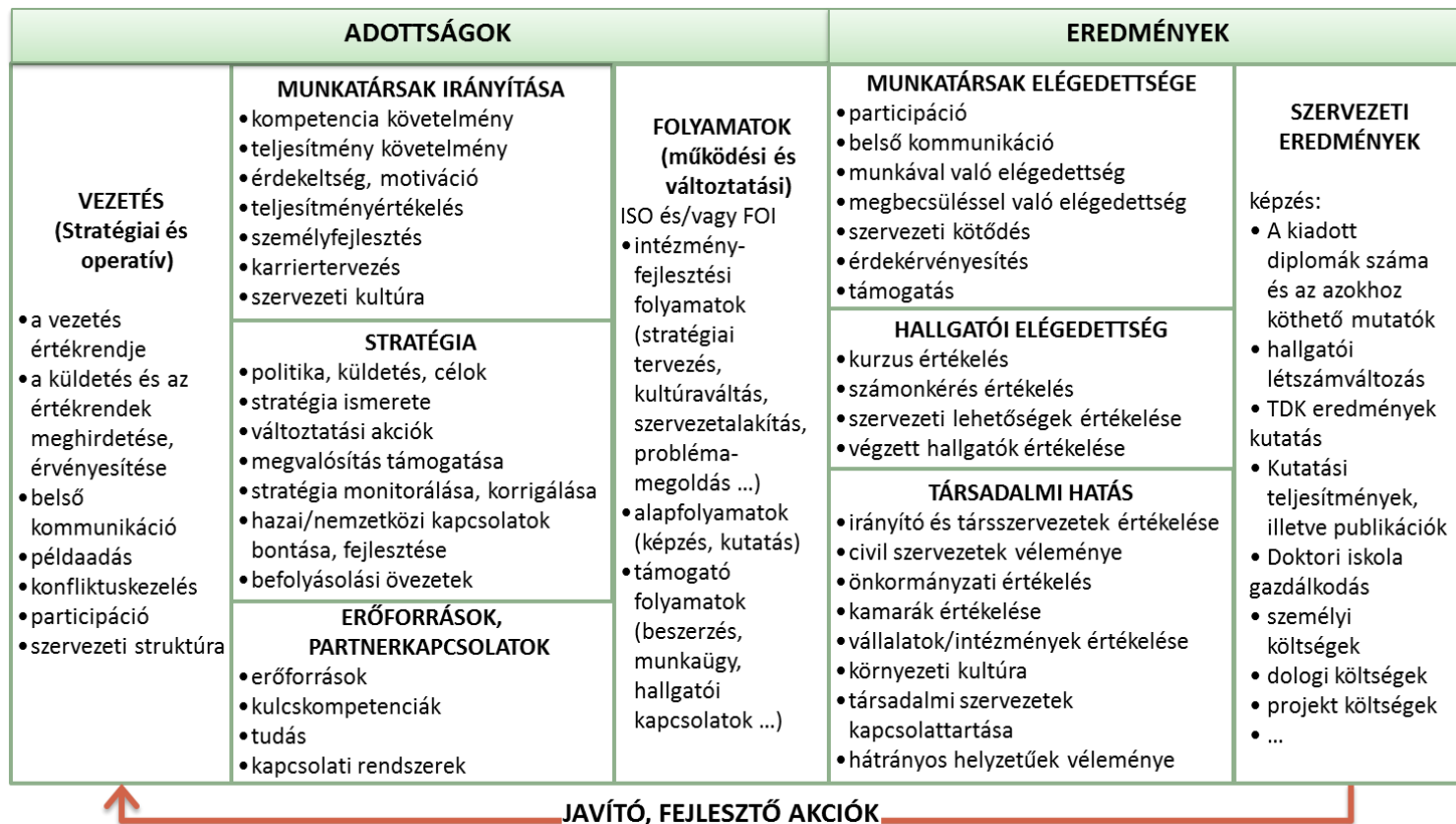
A 36. ábra részletezi az UNI-EFQM kari/szaki szervezeti önértékelés adottságelemeit (Vezetés, Munkatársak irányítása, Stratégia, Erőforrások és partnerkapcsolatok, Folyamatok), valamint eredményelemeit (Munkatársi elégedettség, Hallgatói elégedettség, Társadalmi hatás, Szervezeti eredmények). Valamennyi elem esetében megjelenítésre kerülnek az érintendő vizsgálati területek.

Mindezek alapján az UNI-EFQM modell a külső-belső minőségirányítás vizsgálata során megfeleltetett teszt, illetve szöveges adottság és eredményelemek integrálásával a következőképpen jellemezhető (37. ábra).



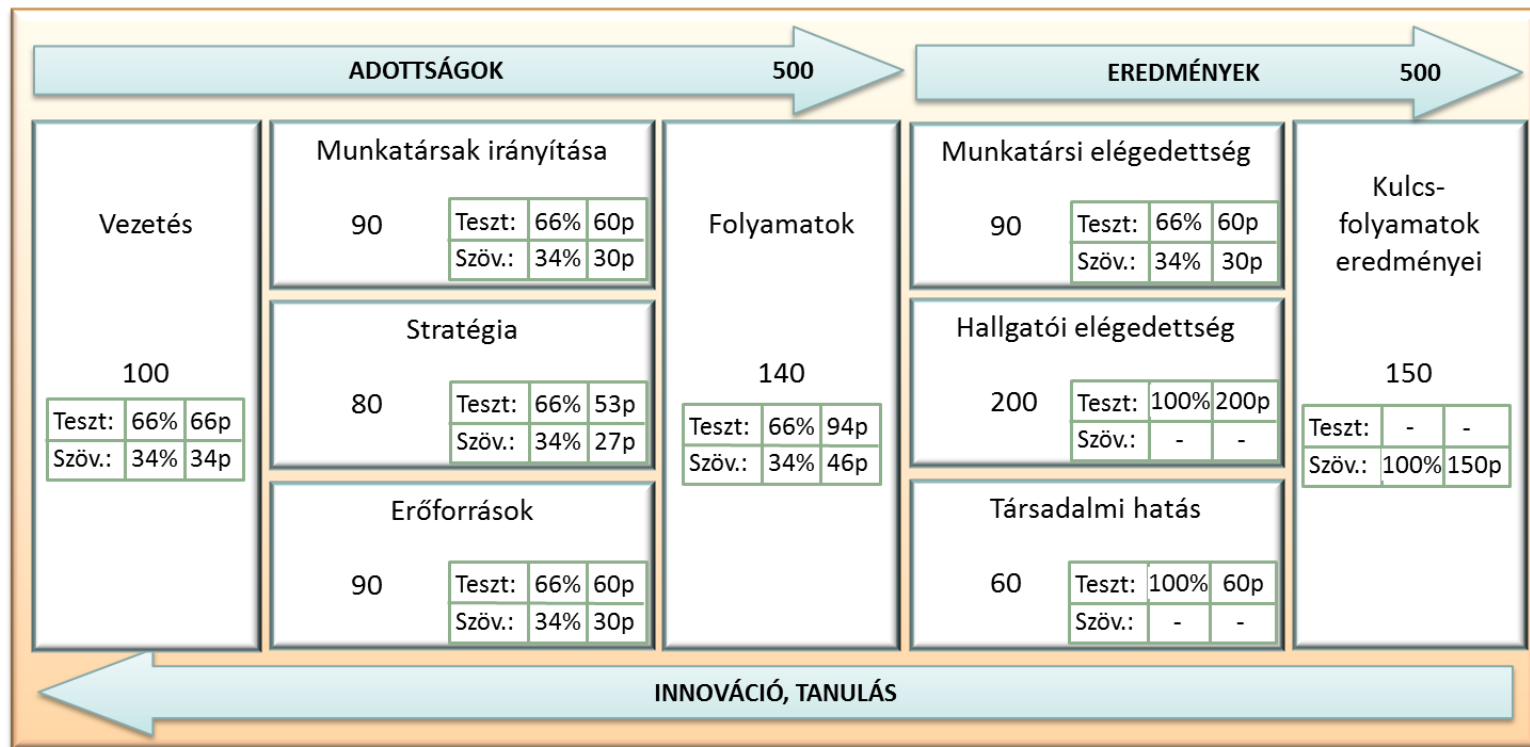
35. ábra: Szervezeti önértékelés folyamata

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2007.c, d



36. ábra: UNI-EFQM kari/szaki szervezeti önértékelés modellje

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2007.c, d



37. ábra: UNI-EFQM modell

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2007.c, d

Az UNI-EFQM modell értékelési módszertana

Az értékelés módszertani szempontrendszere felbontható egy primer és egy szekunder részre. Mindkettő épít mind a tesztalapú, mind pedig a szöveges értékelés eredményeire. A primer értékelés a teljes modellre és azon belül az adottság- és eredményelemekre vonatkozó átfogó értékeket tartalmazza, illetve az egyes elemeken belüli szélsőségeket vizsgálja. A szekunder feldolgozás az elemeken belüli csoportokat, az elemeken belüli és elemek közötti összefüggéseket veszi górcső alá.

A primer feldolgozás az alábbi területek értékelésére terjed ki, mind a szak, mind pedig a kar vonatkozásában.

Értékelési szempont:

- összes pont,
- szöveges elemek pontozása,
- adható maximális-minimális pontok előfordulási gyakorisága,
- terjedelemvizsgálat a hallgatói és a társadalmi megítélés vonatkozásában,
- a legnagyobb és a legkisebb átlagpontozás az adottságok és a munkatársi elégedettség elemei vonatkozásában.

A szöveges elem pontozásán túl valamennyi szempontnál a teszt kitöltésből származó adatok jelentik a forrást. A feldolgozás során először az oktatók/kutatók által kitöltött tesztek feldolgozásából meghatározható az összes pontszám, a vezetés, a munkatársak irányítása, a stratégia, az erőforrások, a folyamatok és a munkatársi elégedettség vonatkozásában az elemhez kötötten, az összes megszerezhető pontszám 66%-hoz viszonyítottan, majd a hallgatói megelégedettség és a társadalmi hatás tekintetében az elemhez kötötten az összes megszerezhető pontszám 100%-hoz viszonyítottan (azaz itt nincs szöveges értékelés).

A szöveges értékelés a RADAR technikára épül, mellyel megszerezhető valamennyi adottságelem pontjainak 33%-a, a munkatársi elégedettség pontjainak 33%-a és a szervezeti eredményekért kapható pontszám 100%-a.

A tesztek alapján valamennyi teszt segítségével vizsgált elemnél (8) számszerűsíthető az adható maximális (5) – minimális pontok (0 vagy 1) előfordulási gyakorisága, mellyel az értékelés szélsőségességének dominanciája vizsgálható.

A hallgatói elégedettségénél és a társadalmi hatásnál célszerű a terjedelem vizsgálatot elvégezni, ami arról ad információt, hogy a kapott pontok a (0, 5) intervallumon belül hol helyezkednek el, s ha ehhez szórásszámítást is kapcsolunk, a megítélés homogenitásáról is képet kapunk.

Az oktatók/kutatók által minősített 6 elem vonatkozásában (5 adottságelem és a munkatársi megelégedettség) vizsgáljuk a legmagasabb és legalacsonyabb átlagpontokat a szélsőségek kiszűrésére, elsősorban a legkisebb átlagpontokra fókuszálva, mint a potenciális javítási területek nevesítésére.

A szekunder feldolgozás az alábbi területek értékelésére terjed ki.

Értékelési szempont:

- statisztikai csoportok elemenkénti értékelése (%-ban kifejezve),
- a minősítés következetességének vizsgálata a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között,
- konzisztens véleményalkotás ellenőrzése (ellenőrző kérdések),
- elemenkénti ismérvek szerinti értékelés az elért és az elérhető pontszám arányában (%-ban kifejezve),
- adottság- és eredményelemekből képzett láncok tagjai együtt járásának vizsgálata,
- főcsoportok (képzés, kommunikáció, együttműködés, irányítási rendszer, kultúra) terjedelemvizsgálata és átlagpont számítás,
- az elemenkénti értékelési szempontok korrelációvizsgálata.

A statisztikai csoportok elemenkénti %-os értékelésével megvizsgálható, hogy vezető-beosztott, férfi-nő relációkban található-e releváns véleménykülönbség, amelyet azután – szükség esetén – követhet egy kauzális elemzés.

A minősítés következetességének vizsgálata a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között a kétféle értékelésben megjelenő markáns véleménykülönbségek nevesítésére, illetve a kétféle vizsgálat közötti „konvergencia” feltárására alkalmas.

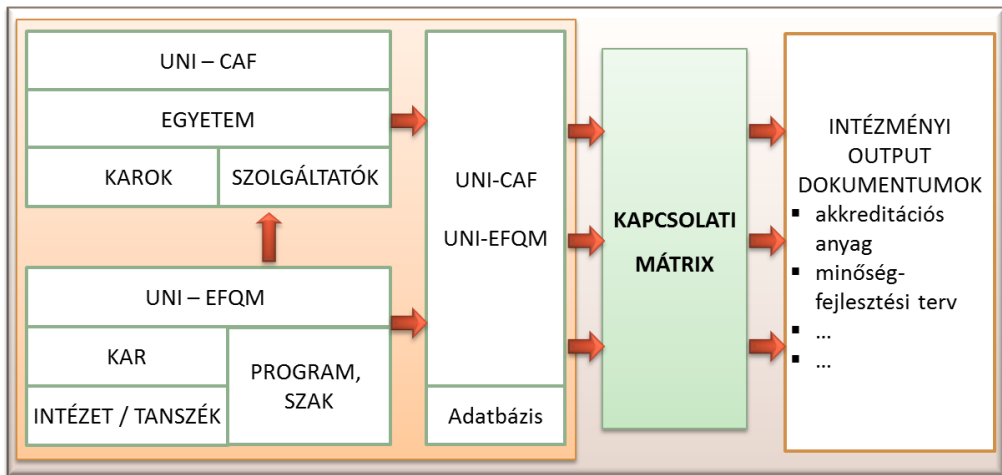
A következő az elemenkénti ismérvek szerinti értékelés a teszt alapján, ahol az egyes elemeken belül csoportokat képeztünk, hogy még inkább differenciált értékelést tudjunk megvalósítani. Ez alapul szolgálhat az elemeken belüli szűk keresztmetszetek meghatározásához, illetve a javítandó területek konkretizálásához.

Az elemek elszigetelt vizsgálata mellett célszerű az adottság- és eredményelemekből képzett láncok tagjai együtt járásának vizsgálata, amely az egyes elemek vonatkozásában megjeleníti a gyengeségeket és a gondolatmenetben lévő kiegyensúlyozatlanságot. Ez megint hasznos lehet a többoldalú megközelítésen keresztül a projektálandó terület kijelölésében.

A belső és külső minőségirányítási rendszer kapcsolata

- A MAB akkreditációs követelmények számon kérik a bergeni szempontok szerinti önértékelést, amit UNI-CAF, UNI-EFQM szerinti szervezeti önértékelésből kell tudni leképezni.
- A felsőoktatási intézményeknek a szervezeti önértékelésre épített minőségfejlesztési tervet, illetve akciókat kell megfogalmazni, amit 1-2 éves időtartamban teljesíteni, értékelni szükséges (UNI-EFQM innovációs, tanulási eleme), amelyeket a MAB akkreditáció tartalmilag kell, hogy ellenőrizzen.
- A felsőoktatási intézmények a minőségfejlesztési terveikre építve és annál bővebb körre kiterjesztve intézményfejlesztési tervet kell, hogy készítsenek.
- Lehetőség kialakítása a Felsőoktatási Minőség Díj pályázatokhoz szervezeti egység/intézmény szinten.

Mindezek alapján meg kell teremteni az UNI-CAF, UNI-EFQM modell adatbázisát és azokat a transzformációs kapcsolatokat, amelyek segítségével az összes, a külső és belső minőségértékeléshez, díjpályázathoz, fejlesztéshez tartozó információ kinyerhető és előállítható. Ezt a strukturális kapcsolatot mutatja a 38. ábra.



38. ábra: A belső minőségirányítási modell a külső minőségirányítási rendszerrel és intézményi feladatokkal

Forrás: Szintay I. 2006.a

5.3. Integrált vezetési modell – egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél

Ezen fejezetrész egy integrált vezetési modell kialakításának bemutatásával, vizsgálatával foglalkozik a Magyar Köztársaság Rendőrségénél végzett pilot program tapasztalataira építve. A kidolgozott és rendőrségre adaptált metodika az európai gazdasági térség és rendőrségi szervezetek számára is elfogadott EFQM modell struktúrájára és a Balanced Scorecard filozófiájára épít. E módszerkombináció jó eszközt és támogatást adhat a rendőrségi vezetőknek a szervezeti tanulás, a kiválóság szemléletének elterjesztésére, saját programok alkotására, a best practice érvényesítésére. A modell azon kutató, fejlesztő munkán alapszik, egyrészt, amivel az Intézet foglalkozik a vezetés-, szervezélmélet kapcsolódó területein, másrészt több mint 7 éven át a Magyar Köztársaság Rendőrsége minőségfejlesztésének, illetve ahhoz kapcsolódó elméleti módszertani hátterek kialakításának tanácsadóiként elsajátítottunk. (Szintay I. – Veresné Somosi M. 2002.a; Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c)

Az integrált vezetési modellek fejlesztése, s különböző útkeresés jellegű megoldásai, a vezetéstudományi kutatásokban 25-30 éves múltat tekint vissza, amit az informatikai fejlesztések, illetve a különböző specifikus feladatok, funkciók, rendszerek területén jelentkező eredmények összekapcsolásának igénye vetett fel.

Előzmények

A Magyar Köztársaság Rendőrségének vezetése a rendszerváltást követő években hozzájárult egy új típusú rendőrség kialakításához. Megalkotta a rendőrség szlogenjét, a „Szolgálok és védünk”-et, s ezzel egyidőben egyfajta külső-belső marketing munkával igyekezett a változást bizonyítani és elfogadtatni.

A kilencvenes évek második felében a rendőri vezetők elsősorban brit és holland rendőri együttműködés eredményeként olyan módszertanokat ismerhettek meg, amelyek más szemlélettel mérik, és egyben értékelik a rendőri tevékenységet, elsősorban a lakosságra, a területen élő emberek véleményére koncentrálnak, s vizsgálják a társadalmi megítélést is.

A rendőrségi vezetés folyamatosan érezte, hogy ez egy teljesen újszerű megközelítés, azonban nem találta a megfelelő kitörési pontot a belső tanulmányok és javaslatok ellenére sem. A különféle publikációkban a bűnügyi statisztikára való teljes összpontosítást és a túlzott statisztikai megközelítést sokan kifogásolták. Ezzel egyidejűleg két változtatási kényszer is nevesíthető volt:

- a kormányzat nem képes állandóan magasabb költségvetést biztosítani, a létszámfejlesztés extenzív lehetőségei kimerülőben vannak, így a meglévő erőforrások optimális felhasználására kell törekedni úgy, hogy folyamatosan kell figyelni a lakosság igényeire, elvárásaira, mivel biztonságérzete csak így javítható;
- a rendőrségi folyamatokat és azok külső-belső leképezését, kapcsolatait – azaz teljesítményüket – nemzetközi standardok alapján kívánatos, szükséges mérni.

Integrált vezetési modell a Magyar Köztársaság Rendőrségénél.

A bemutatás során először az általános elméleti jellemzőket, megfontolásokat ismertetem, majd ennek rendőrségi specifikumait, sajátosságait.

Az integrált szó értelmezése itt többfajta; elsősorban a rendszerbefoglalás fogalmához tartozó olyan szándékot, igényt fejez ki, amelyek a következőkben foglalhatók össze:

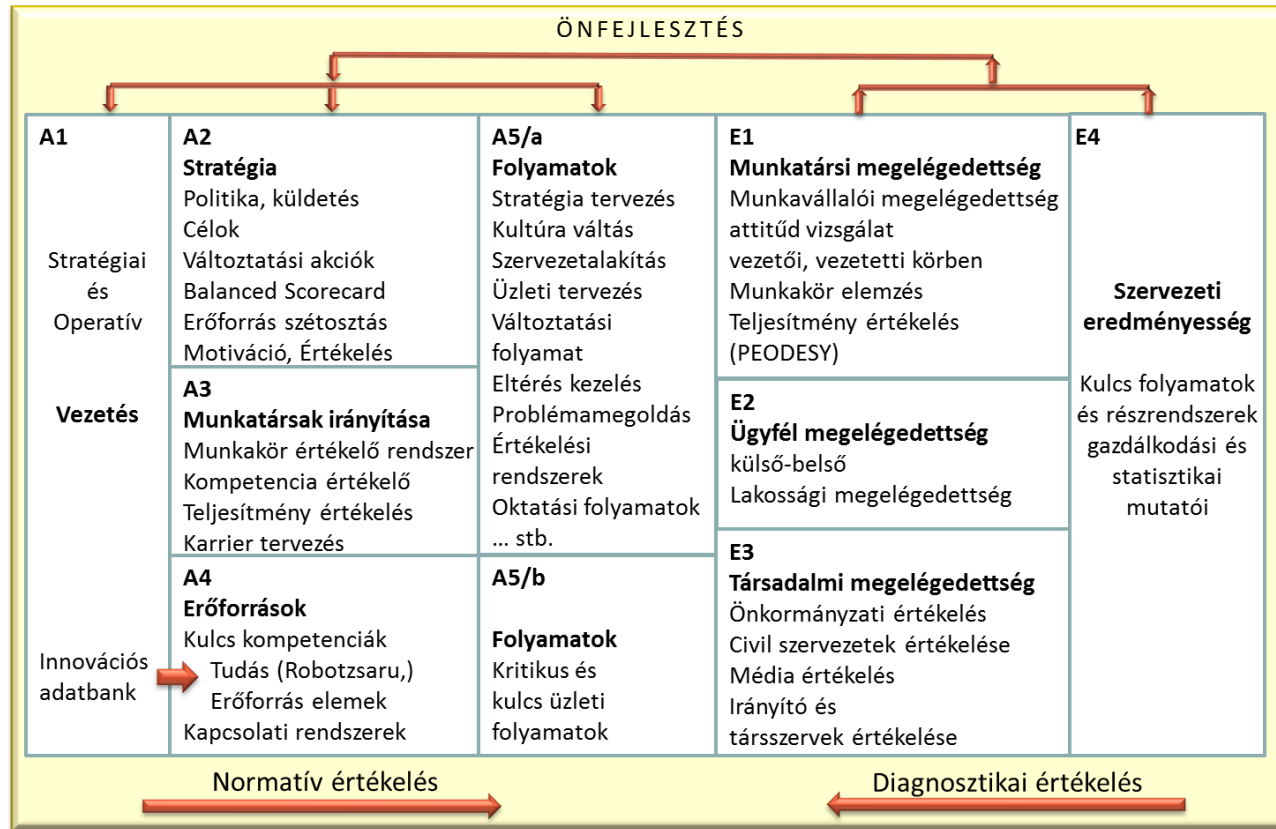
- ISO orientációjú, illetve TQM elvekre épülő minőségfejlesztési akciók és a kiválósági modell kapcsolatának megteremtése;
- a stratégiai vezetés számára különböző, keretet törő és kis léptékű fejlesztések akciótervezési, erőforrás-szétosztási, ösztönzési, értékelési rendszereinek közös keretbe foglalása;
- a stratégiai és operatív irányítás kapcsolatának megteremtése;
- a normatív összemérhetőség feltételeinek és a fejlesztési, értékelési elemek együttes megteremtése (mind a rendőrkapitányságok, mind a megyei rendőr-főkapitányságok között);
- a tudástranszfer egyén, csoport, szervezet szintjén való összekapcsolása;
- eltérő szervezeti színvonalú és feltételek között tevékenykedő szervezetek (rendőrkapitányságok, rendőr-főkapitányságok) számára alkalmazásba vételi és fejlesztési programok generálására alkalmas keretmodell biztosítása;
- a humán erőforrás-fejlesztést és a minőségfejlesztést együttesen előnyben részesítő megoldás kialakítása a szervezeti tanulás és személyzetfejlesztés kapcsolatának megteremtésével.

Jól érzékelhető, hogy mindezen követelmények a klasszikus EFQM modell keretein messze túlmutatnak. Így az integrált vezetési modellt – a rendőrségre értelmezett – általánosított EFQM modell, a Balanced Scorecard több szempontra és nézőpontra kiterjesztett modellje és a tudásátadás egyéni, s közvetlen összekapcsolásának módszerével adjuk meg.

A továbbiakban az elemekből, modulokból való felépítés logikáját követve mutatom be a modell felépítését.

Általánosított EFQM – Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM)

A rendőrségre adaptált általánosított modellt a 39. ábra mutatja. Az ábra mezőiben a legfontosabb területeket tüntettem fel, majd részletesen be is mutatom azokat.



39. ábra: A rendőrségre adaptált keretmodell

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2002.a

A vezetés (A1): a vezetés mindig két nagy feladati részre bontható: az átfogó, strukturális változásokat kijelölő, levezénylő stratégiai vezetésre és a kialakított rendszeren belüli napi működtetést végző operatív vezetésre.

Ennek megfelelően a stratégiai vezetés a stratégia, a struktúra és a kultúra kapcsolatát, illetve változtatását végzi. Tehát jelen felosztásban ide tartozik a szervezetfejlesztés, az ésszerű változtatásokra ösztönző (radikális vagy evolúciós) vezetői szemlélet, a változtatási kultúra, a kezdeményezések felkarolása, a döntési és problémakezelési technikák alkalmazása, a projektálási, monitoring eszközök és értékelési rendszerek emberi, perszonális vetületei.

Az operatív vezetés értelemszerűen a szervezeti struktúra, annak hierarchikus és kulturális elemeinek érvényesítése, gyakorlása, az emberi, koordinációs kapcsolatok az operatív irányítás és ellenőrzés feladatai szocioemocionális tárgyalási kapcsolatainak és kulturális értékrendjeinek hordozója, vagyis a vezetés, a stratégiai és operatív vezetés minőségének értékelhető és meghatározó részeit foglalja magába.

A cég, vagy intézményi politika és stratégia (A2) a vezetési blokk olyan önállósított része, amely a változásvezetés domináns elemei közül: a küldetést, a jövőbeli célokat, a jelen állapotokat, a stratégiai akció programokat, a TQM evolúciós fejlesztési akcióit, a minőség- fejlesztési programok projektálását, a teljesítményértékelési és monitoring rendszert, az akciók erőforrás-vetületeit szakági és integrált stratégiák keretében összehangolja. Ennek megfelelően itt ezek megjelenítését, a belső elfogadtatását, a kezdeményezések támogatottságát és beépítettségét, illetve a változások iránti elkötelezettség fenntartásának szándékát, transzmisszionálását kell hangsúlyozni.

A munkatársak irányítása (A3) magába foglalja:

- a munkatársak bevonását a minőségügyi és fejlesztési célok meghatározásába, azok elérésébe,
- a munkatársak képesség és kompetencia elemzését, értékelését,
- az operatív teljesítményértékelést, annak output és magatartási elemeit,
- a munkatársak problémakezelését,
- a képzést, továbbképzést,
- a személyzetfejlesztést,

- a csoport és szervezeti szocializációt,
- a megtartó képesség és elkötelezettség fokozására tett erőfeszítéseket,
- karriertervezési, támogatási eszközöket,
- illetve motivációs eszközöket.

Az erőforrások, partnerkapcsolatok (A4) adottság minden a humán erőforrás kivételével értelmezhető erőforrás. Minden minőséget javító, színvonalat megítélő és változtató erőfeszítés akció, szándék ide tartozik.

A tárgyi, materiális erőforrások tekintetében az épületek, eszközök, járművek, informatikai rendszerek, személyek külső megjelenését befolyásoló ruházat, technikai felszereltség, ügyfél és lakossági kapcsolat tárgyi infrastruktúrája stb.

A szellemi erőforrás, illetve vagyonelemek tekintetében kiemelendő az innovációs adatbank, a bármilyen „ötletbörze”, vagy szakértői rendszertámogatás, illetve a tudásátadás technológiája, rendszerének színvonala és változása.

A finanszírozás tekintetében a gazdasági tervezés, felhasználás, ellenőrzés, projekt-finanszírozás rendszerének színvonala és az azzal kapcsolatos változások, fejlesztések megjelenítése és megítélése.

Az erőforrások kategórián belül egyre nagyobb jelentőséggel bír a kapcsolati tőke, a partner kapcsolatok világa. Ezért a rendőrség vonatkozásában itt kell megjeleníteni az önkormányzati, a civil szervezeti, a szakmai társszervezetek, a társ minisztériumok, az oktatási, kulturális intézmények stb. irányában kialakított kapcsolatok minőségi vetületeit, elsősorban annak javítására, színvonal emelésére tett erőfeszítéseket.

Ebbe beleértendő ezen akciók belső ismerete, illetve a hordozó személyek, elvárások megjelenítése is. Értelemszerű, hogy az egész külső kommunikációt is célszerűbb itt megjeleníteni és a modellben elhelyezni. A belső kommunikáció az A1, A2 blokkokhoz tartozik.

Itt kell viszont kezelni a közrend, bűnüldözés, bűnmegelőzés azon akcióit, amelyek a társadalmi szereplők aktivizálását, bevonását is megcélözzák.

A folyamatok (A5) vonatkozásában lényeges a rendszer-, illetve a működési folyamatokat szétválasztani, illetve beépíteni. A rendszerfolyamatok a strukturális változások, illetve az adottságok és eredmények között kapcsolatot teremtő folyamatok. A működési folyamatok a rendőrség alaptevékenységéhez tartozó kulcs és kritikus folyamatok (bűnmegelőzés stb.).

A rendszerfolyamatokhoz tartoznak: a stratégiai tervezés, a projektálás, a teljesítmény- és eredményelvárás stratégiai tervhez való kötése (Balanced Scorecard); a szervezetalakítás, a kultúraváltás, a folyamatok újratervezése (BPR), az összehasonlító eljárások (pl. benchmarking), a gazdasági tervezés, a teljesítményértékelés, az oktatás, továbbképzés folyamata, a külső kommunikáció stb.

Mindezen folyamatok az adottságelemeknél olyan értelemben jelenítendő meg, hogy az azokkal kapcsolatos akciók, erőfeszítések, alkalmazási kiterjesztettség, az erősségek, gyengeségek megmutatására is alkalmasak legyenek.

A folyamat, mint szabály, és esetleg tökéletesítendő eljárás az A5 blokkban helyezkedik el. Röviden, a folyamatok világa úgy közelítendő meg, hogy azok realizálódása eredményeket, output-hatásokat gerjeszt, míg az előtte értelmezett négy adottságelem arról szól, hogy a siker, a kiválóság attól függ, hogy a munkatársak és a menedzserek mennyire vannak tisztában azzal, hogy személy szerint nekik mekkora szerepük van annak elérésében.

Az előzőeknek megfelelően elkötelezettséget, szakmaiságot, felelősségérzetet, minőség- szemléletet tükröző munkavégzést és irányítást jelent. Az A1, A2, A3, A4 ezeknek a tényezőknek a következményeit vizsgálja.

Ennek megfelelően az eredményelemek (E1, E2, E3, E4) általánosított többletelemei a következők.

A munkatársak elégedettsége (E1) értelemszerűen a munkavállalók teljes körére kiterjesztve vizsgálandó. Vagyis a vezetők és a vezetettek elégedettségi szintjének és elemeinek ismerete fontos a szervezet minőségfejlesztéséhez, a kiválóság eléréséhez. Az attitűd vizsgálatok teljes kifejllettségükben három nagy témakört érintenek:

- munkával való elégedettség (a motiváció és érdekeltség megítélése ide tartozik),
- a munkával való azonosulás,
- szervezet iránti elkötelezettség.

Természetes, hogy az E1 blokk tartalma az előzőekben már érintett interjúkkal és kérdőíves felmérésekkel, véleményvizsgálatokkal ítéltető meg. Mindezek mellett folyamatosan be kell mutatni a teljesítményértékelés (kompetencia alapú, PEODESY, operatív produktum és magatartási alapú), a karriertervezés,

személyzetfejlesztés, a képzés, tudásátadás, a személyes bevonás, illetve azonosulási lehetőségek létszámtendenciákra gyakorolt hatását (átképzési számok, külső fluktuáció, belső fluktuáció, létszám minőségi arányok változása, HRM költségek időbeli alakulása, munkakörnyezeti változtatások, szociális kiadások időbeli alakulása stb.).

Ugyancsak itt célszerű a hatékonysági és a hatásossági paramétereket bemutatni és összevetni.

Az ügyfél, illetve lakossági megelégedettség (E2) megítélése szintén kettős megjelenítésű.

- Egyrészt az ügyfél megelégedettségének (akinek konkrét kapcsolata volt a rendőrséggel) mérése különböző vizsgálati technikákkal. Ebben az esetben a vizsgálatba bevont személyek jól definiálhatók. Hasonló módon az előzőekhez („külső vevő”) lehet vizsgálni a „belső vevő”, a belső szolgáltatásokkal való megelégedettséget. Lényegesen összetettebb feladat a lakosság (vagyis az a kör, akinek nincs, vagy nem kell, hogy konkrét rendőrségi esete, kapcsolata legyen) megelégedettségének, megítélésének és a minősítések, változások kimutatásának mérése. Ebben az esetben feltétlenül közvélemény-kutatási technikákat kell használni.
- Másrészt itt is be kell mutatni az ügyfél és lakossági kapcsolatok fejlesztésére tett erőfeszítések belső akcióinak kimutatható eredményeit, azok tendenciáit, a kontaktusok struktúrájának, mennyiségének számszerű változásait, a lakossági körzetek, régiók elérhetőségi, „szolgáltatási” statisztikáit, azok \pm eredményeit bemutatva, szövegesen kiemelve.

A társadalmi megítélés (E3) bemutatása – az előzőekhez hasonlóan – kettős. A külső partnerek minősítése részben célzott vizsgálatokkal, részben médiaértékeléssel lehetséges. Fontos, hogy itt az értékelések jól kifejtettek, adottságra, vagy folyamatra utalóak legyenek.

A kulcsfolyamatok, illetve a szervezet gazdálkodási eredményei (E4). Természetes, hogy itt a gazdálkodás, illetve ráfordítások tényszerű paramétereit kell bemutatni. A projektértékelések is ide tartoznak. Ennek megfelelően az E1, E2, E3 és az E4 között van egy jelentős eltérés. Az E1, E2, E3 mindig a megjelenő hatásokat mutatja, illetve ehhez esetleg az erőfeszítések néhány értékelő elemét is megjeleníti. A hatékonyság részben A1, A2, A3, A4, A5 adottság, és jelentős mértékben az E1, E2, E3 eredmény elemeknél jeleníthető meg. Az utóbbinál külön

vizsgálat és értékelés tárgya, hogy maga az elérni kívánt hatás, hogy teljesült, vagy teljesült-e? Az E4, mivel minden valós ráfordítás, illetve a célelemek eredményei itt már ismertek, alkalmasak a szervezet, illetve a projektek gazdaságosságának megítélésére is.

Ilyen értelemben ez a modell egy keretmodell, vagyis további elemek a blokkokba beépíthetők és átértelmezhetők. Természetesen maga a modell belső tartalma is fokozatosan fejleszthető, illetve az értékelés tekintetében több célból is minősíthető.

Az értékelési irány tekintetében a balról-jobbra, illetve jobbról-balra való megközelítéseknek itt is nagy jelentősége van.

A **normatív, összehasonlító** értékelés (balról-jobbra), az adottságok felől az eredmények felé haladva a tesztés és írásos önértékelés külső (auditszerű) felülvizsgálatát jelenti. Erre akkor van szükség, ha a kapitányságok és főkapitányságok önértékelését külső (rendőrségi szakértőkből álló) auditorok minősítik, akik rangsorokat is képeznek.

A **diagnosztikai értékelés** (jobbról-balra) alapvetően az eredményelemek hiátusainak csökkentésére és felszámolására irányuló vezetői, minőség-, vagy kiválóság-fejlesztési programok meghatározását célozza meg. Ebben az esetben elindul a TQM alapján való gondolkodás a minőségirányításról, és teljesen eltérő szinten lévő egységek is sikerrel szerepelhetnek saját programjaikkal a kiválóság-fejlesztésben. Ekkor még az sem szükséges, hogy a folyamatok és az adottságelemek teljesen definiáltak legyenek.

A **diagnosztikai és normatív értékelés együttes elvégzése** annyiban több az önértékelés és audit megközelítésnél, hogy a diagnosztikai akcióból le kell vezetni a kiválóság fejlesztési programot. Vagyis az önértékelés végeredménye egy kauzálisokat feltáró fejlesztési program. Az auditálók pedig a 9 elem mellett a jövőbeli akciótervet is minősítik.

A szervezet önértékelése

A keretmodell szerinti önértékelés a szervezet tevékenységének és eredményeinek átfogó, rendszerszemléletű és periodikus vizsgálata a kiválósági modellhez viszonyítva. Célja a módszertan megismertetése, az önértékelés végrehajtása, valamint az önértékelés során szerzett információk felhasználása a továbbfejlődés érdekében.

Lehetővé teszi a szervezetnek (kapitányság, fő-kapitányság), hogy világosan megkülönböztesse erősségeit és azokat a területeket, amelyeket tovább lehet fejleszteni. A felkínált lehetőségekkel élni tudó szervezet létrehozhatja saját, testre szabott irányítási rendszerét. Az önértékelés ciklikusságát szemlélteti a 33. ábra.

A Magyar Köztársaság Rendőrsége Kiválósági Modelljének (továbbiakban: RKM) 9 elemét és az értékelésnél használt pontszámok – általunk javasolt – megoszlását a 41. ábra szemlélteti.

Az önértékelés folyamatának a rendőrség megyei szervezetére adaptált fázisait és végrehajtóit mutatja be a 40. ábra.

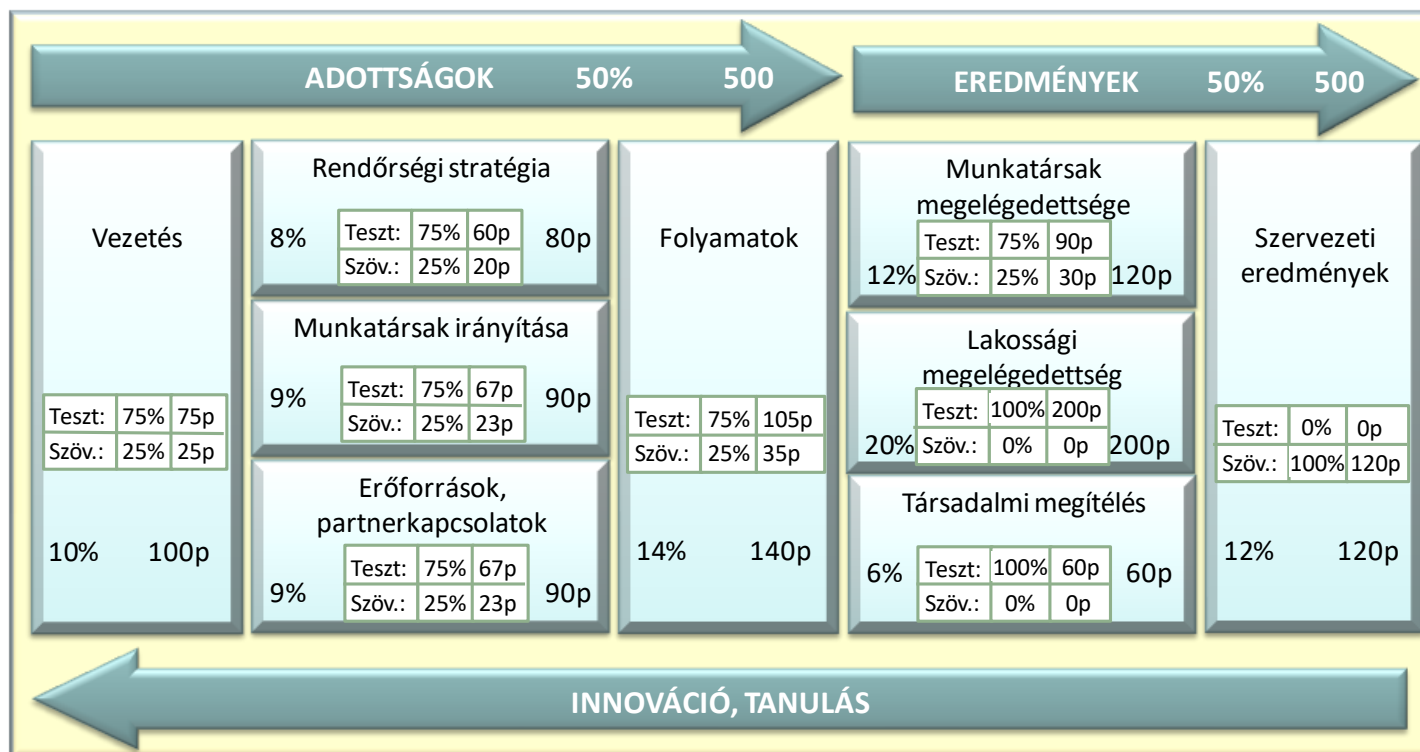
Az RKM kérdőíves felmérés vizsgálati tesztjeit az öt adottságelem és a munkatársi megelégedettség vonatkozásában a személyi állomány 85%-os mintájára célszerű kiterjeszteni. A 85% belső megoszlása:

- minden vezető beosztású személy,
- további minta a vezetetti állományból.

A rendőrségi vezető* a beosztási hierarchia alapján választandó ki.

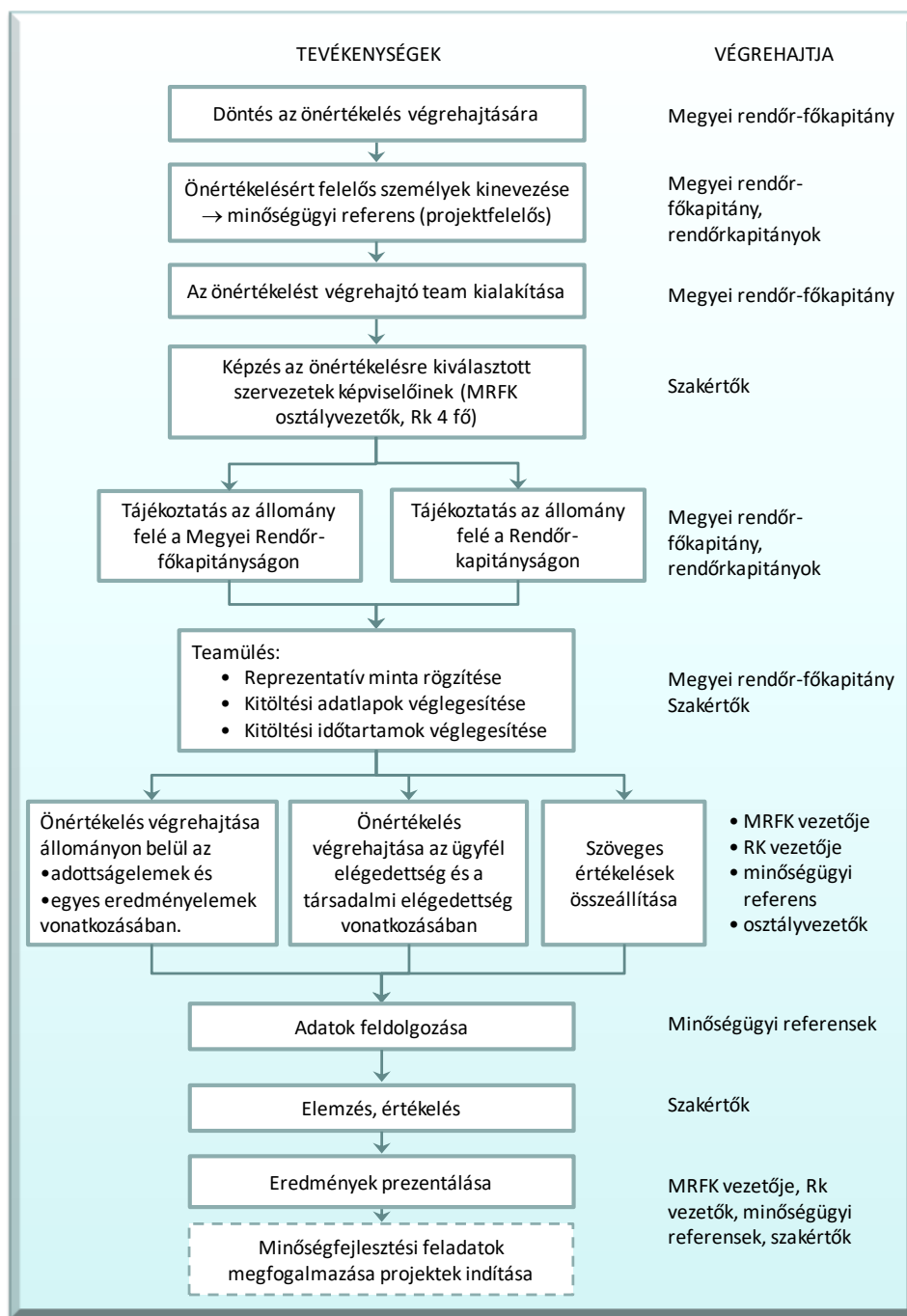
* Rendőrségi vezetők: azok a személyek a Magyar Köztársaság Rendőrségének szervezetében, akik valamennyi a MRFK-hoz, illetve RK-hoz tartozó egységek érdekeit koordinálják, közöttük egyensúlyt és kapcsolatot teremtenek, beleértve a stratégiai és az operatív irányító egységeket, személyeket, vagy azon belül vezető pozíciót betöltő, szerepet vivő személyeket.

A tesztet kitöltő személy, ezen fogalom kapcsán a hierarchián (szervezet, csoport) belül a saját szervezeti egységének vezetőjére és a mellérendeltségi viszonyban lévő szervezetek vezetőire kell gondoljon.



40. ábra: A Magyar Köztársaság Rendőrsége Kiválósági Modellje

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c



41. ábra: Az önértékelés folyamatának legfontosabb fázisai a rendőrségi szervezeteknél

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2002.a

A lakossági elégedettség vizsgálati körének egy lehetséges megoldása az alábbiak szerint nevesíthető:

- A kapitányság területén legalább 1 éve élő felnőtt (14 éven felüli) lakosság 0,5%-a, ezen belül:
 - spontán, az utcán kiválasztott lakosok (66%) (a kapitánysághoz tartozó települések lélekszámának arányában),
 - ügyintézés miatt a kapitányság épületében spontán kiválasztott válaszadó (10%),
 - közúti ellenőrzés során csak a helyi lakosok (6%),
 - olyan állampolgár, akinek sérelmére elkövettek valamit, és a nyomozás sikertelenül fejeződött be (6%),
 - a kapitányság kezdeményezésére fogva tartott, előállított személyek közül egy napi átlagos létszámának megfelelő,
 - eredményesen lezárt ügyekben érintett személyek (6%).
- Ennek szellemében a társadalmi hatás vizsgálati köre:
 - a rendőrkapitányság területén lévő összes település polgármestere vagy jegyzője +1 önkormányzati képviselő,
 - társtestületek felelős vezetője vagy helyettese (tűzoltóság, pénzügyőrség, mentőszolgálat, határőrség, katasztrófavédelem),
 - a rendőrkapitányság területén lévő összes iskola igazgatója vagy helyettese,
 - a rendőrkapitányság által kiválasztott, a működési területen meghatározó gazdasági potenciájú 10 cég vezetője vagy helyettese,
 - a rendőrkapitányság által kiválasztott, a működési területen dolgozó 5 öntevékeny csoport vezetője,
 - a rendőrkapitányság által kiválasztott, a működési területen meghatározó 5 szórakozóhely vezetője vagy helyettese,
 - a rendőrkapitányság területén működő egyházak egy-egy tisztségviselője.

A szöveges értékelés elemenkénti alkritériumait a 20. táblázat foglalja össze.

20. táblázat

Az RKM szöveges értékelésének szempontrendszere

ADOTTSÁGOK
<p>1. VEZETÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A vezetők TQM kultúra iránti elkötelezettsége. b) A vezetők támogatása a munkatársak továbbfejlődésében, participáció. c) A vezetők együttműködése a lakossággal, partnerekkel, a társadalom képviselőivel. d) A vezetők elismerése a munkatársak erőfeszítéseikért és teljesítményéért.
<p>2. RENDŐRSÉGI STRATÉGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A rendőrségi politika és stratégia kialakításának külső információ forrásai. b) A stratégiai célállapot és stratégiai akcióprogramok meghatározásának módszertana. c) Rendőrségi politika és stratégia megismertetése, lebontása. d) Rendőrségi stratégia változékonysága.
<p>3. MUNKATÁRSAK IRÁNYÍTÁSA</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Az emberi erőforrás tervezése, fejlesztése. b) A munkatársak képességeinek kibontakoztatása. c) Célok meghatározása, teljesítmények folyamatos értékelése. d) Munkatársak bevonása, felhatalmazása. e) A munkatársakkal történő dialógus kialakítása. f) A munkatársak munkavégzése feltételrendszerének biztosítása, elismerése.
<p>4. ERŐFORRÁSOK</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pénzügyi erőforrások menedzselése. b) Információk menedzselése. c) Készletek, vagyongazdálkodás. d) Partnerkapcsolatok menedzselése. e) Szellemi vagyon menedzselése.
<p>5. FOLYAMATOK</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A folyamatok szisztematikus tervezése és menedzselése a működés során. b) A folyamatokat, az innovációt felhasználva szükség szerint fejlesztik annak érdekében, hogy teljes mértékben kielégítsék az ügyfeleket és egyéb érdekelt feleket. c) A szolgáltatások az igények és elvárások alapján kerülnek megtervezésre és fejlesztésre. d) A szolgáltatások biztosítása. e) Az ügyfelekkel, lakossággal, partnerszervezetekkel, médiával való

kapcsolatok menedzselése.
EREDMÉNYELEM
6. MUNKATÁRSÁK MEGELÉGEDETTSÉGE <ul style="list-style-type: none"> a) Teljesítmények. b) Elégedettség. c) Motiváció és bevonás. d) A munkatársaknak nyújtott szolgáltatások.
9. Szervezeti eredmények <ul style="list-style-type: none"> a) Bűnüldözés, bűnügyi ügyfeldolgozás. b) Bűnmegelőzés, baleset megelőzés. c) Közbiztonsági és közlekedési tevékenység. d) Közrend. e) Gazdálkodás.

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c

A rendőrségre adaptált részletes szöveges szempontrendszert valamennyi mezőre vonatkoztatva nem mutatom be, viszont a későbbiekben az értékelési módszertan ismertetéséhez szükséges elemeket tárgyalom.

A szöveges értékelés elvégzendő mind az adottság, mind az eredményelem vonatkozásában. Az adott elemen belül a pontok megoszlása a kérdőíves és a szöveges értékelés között eltérő arányban jelenik meg. Valamennyi adottságelem és a munkatársi elégedettség esetében az elérhető pontszám 75%-a a teszt, 25%-a a szöveges értékelés alapján szerezhető meg. A lakossági és társadalmi elégedettség kizárólagosan tesztet tartalmaz, a szervezeti eredmények vizsgálata „csak” szöveges értékelésen alapul.

A szöveges értékelés a RADAR technikára épül, mely azonos szempontrendszert alkalmaz az adottságelemek konszenzusos megítélésénél és szintén azonosat az eredményelemek minősítésénél.

Az RKM szerinti értékelés módszertana

Az RKM szerinti értékelés módszertani szempontrendszere felbontható egy PRIMER és egy SZEKUNDER halmazra. Mindkettő figyelembe veszi mind a teszt alapú, mind a szöveges értékelés eredményeit.

A primer feldolgozás elsősorban a teljes modellre és azon belül az adottság- és eredményelemekre vonatkozó átfogó értékeket tartalmazza, illetve az egyes

elemeken belüli szélsőségeket taglalja, a szekunder feldolgozás az elemeken belüli csoportokat, az elemeken belüli és elemek közötti összefüggéseket vizsgálja.

A primer feldolgozás az alábbi területek értékelésére terjed ki:

21. táblázat

A primer feldolgozás értékelési szempontjai

FORRÁS	ÉRTÉKELÉSI SZEMPONT	Vonatkozási terület	
		MRFK	RK
teszt	összes pont	X	X
szöveges	RADAR %	X	X
teszt	adható maximális – minimális pontok előfordulási gyakorisága	X	X
teszt	terjedelemvizsgálat az ügyfél és a társadalmi megítélés vonatkozásában	X (csak társ.)	X
teszt	legmagasabb és legkisebb átlagpontozás az adottságok és a munkatársi elégedettség elemei vonatkozásában	X	X

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c

A 21. táblázatból jól érzékelhető, hogy a primer feldolgozás szempontjai csaknem azonosan értelmezhetők a rendőrkapitányságok és a megyei rendőrfőkapitányságok vonatkozásában.

A feldolgozás során először az állomány által kitöltött tesztek feldolgozásából meghatározható összes pontszám a vezetés, a munkatársak irányítása, a stratégia, az erőforrások, a folyamatok és a munkatársi elégedettség vonatkozásában az elemhez kötötten, az összes megszerezhető pontszám 75%-hoz viszonyítottan, majd a lakossági megelégedettség és a társadalmi hatás tekintetében az elemhez kötötten az összes megszerezhető pontszám 100%-hoz viszonyítottan (azaz itt nincs szöveges értékelés).

Ezt követően a vezetői teamek által elkészített RADAR minősítés eredményeként a szöveges értékelésért kapott pontszámok definiálhatók.

Ily módon szereshető meg valamennyi adottságelem pontjainak 25%-a, a munkatársi elégedettség pontjainak 25%-a és a szervezeti eredményekért kapható pontszám 100%-a.

A tesztek alapján valamennyi teszt segítségével vizsgált elemnél (8) számszerűsíthető az adható maximális (5) – minimális pontok (0 vagy 1) előfordulási gyakorisága, mellyel az értékelés szélsőségességének dominanciája vizsgálható.

A lakossági elégedettségénél és a társadalmi hatásnál célszerű a terjedelem-vizsgálatot elvégezni, ami arról ad információt, hogy a kapott pontok a (0,5), illetve a munkatársi elégedettségénél (1, 5) intervallumon belül hol helyezkednek el, s ha ehhez szórásszámítást is kapcsolunk, a megítélés homogenitásáról is képet kapunk.

Az állomány által minősített 6 elem vonatkozásában (5 adottságelem és a munkatársi elégedettség) vizsgáljuk a legmagasabb és legalacsonyabb átlagpontokat a szélsőségek kiszűrésére, elsősorban a legkisebb átlagpontokra fókuszálva, mint a potenciális javítási területek nevesítésére.

A szekunder feldolgozás az alábbi területek értékelésére terjed ki.

22. táblázat

A szekunder feldolgozás értékelési szempontjai

FORRÁS	ÉRTÉKELÉS SZEMPONT	MRFK	RK
szöveges	a minősítés következetességének vizsgálata a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között	X	X
teszt	konzisztens véleményalkotás ellenőrzése (ellenőrző kérdések)	X	X
szöveges	az elemenkénti értékelési szempontok korrelációvizsgálata	X	X
teszt szöveges	adottság és eredmény elemekből képzett láncok tagjai együtt járásának vizsgálata	X	
teszt	főcsoportok (képzés, kommunikáció, együttműködés, irányítási rendszer, kultúra) terjedelemvizsgálata és átlagpont számítás	X	X

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c

A szempontok racionális értelmezhetősége csaknem egyforma a rendőrkapitányságok és a megyei rendőr-főkapitányságok vonatkozásában.

A statisztikai csoportok elemenkénti %-os értékelésével megvizsgálható, hogy vezető-beosztott, hivatásos-közalkalmazott, férfi-nő relációkban található-e releváns véleménykülönbség, amelyet azután – szükség esetén – követhet egy kauzális elemzés.

A minősítés következetességének vizsgálata a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között a kétféle értékelésben megjelenő markáns véleménykülönbségek nevesítésére, illetve a kétféle vizsgálat közötti „konvergencia” feltárására alkalmas.

Valamennyi megye esetében a véleményalkotás konzisztens voltát vizsgáltuk ellenőrző kérdések segítségével. A 23. táblázat elemenként megjeleníti ezek tartalmi vonatkozásait.

23. táblázat

A konzisztens véleményalkotás ellenőrzésének területei

A D O T T S Á G	Vezetés: <ul style="list-style-type: none"> – mérési módszerek szervezetre, egyénre történő kiterjesztése – külső szereplőkkel történő kapcsolatépítés
	Stratégia: külső-belső tényezők figyelembevétele
	Munkatársak irányítása: viselkedési minták, elvárások
	Erőforrások: <ul style="list-style-type: none"> – adatok tárolása, aktualizálása – kapcsolatépítés
	Folyamatok: szakterületi tevékenység megítélése
	Munkatársak megelégedettsége: <ul style="list-style-type: none"> – munkahelyi légkör – motiváció – vezető-vezetett viszony – elégedettség
EREDMÉNY	Lakossági megelégedettség (A) <ul style="list-style-type: none"> – a rendőri intézkedés gyorsasága – ügyintézésrel kapcsolatos elégedettség – általános kép

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c

A következő az elemenkénti ismérvek szerinti értékelés, ahol az egyes elemeken belül csoportokat képeztünk, hogy még inkább differenciált értékelést tudjunk megvalósítani. Ez alapul szolgálhat az elemeken belüli szűk keresztmetszetek meghatározásához, illetve a javítandó területek konkretizálásához, melyet a 36. ábra foglal össze.

Az elemek izolált vizsgálata mellett célszerű az adottság és eredmény elemekből képzett láncok tagjai együtt járásának vizsgálata, amely az egyes elemek vonatkozásában megjeleníti a gyengeségeket és a gondolatmenetben lévő kiegyensúlyozatlanságot (42. ábra). Ez megint hasznos lehet a többoldalú megközelítésen keresztül a projektálandó terület kijelölésében.

A teszt kérdéseit áttekintve érzékelhető, hogy elemeken átívelő további értékelés hajtható végre néhány nevesített, átfogó témakör esetében. Ezek meghatározását segítették azok a csoportmunkák is, amelyek során a szervezetek működési problémáit is taglaltuk. Ennek megfelelően az alábbi főcsoportokat alakítottuk ki: kommunikáció, visszacsatolás, stratégiai szemlélet, együttműködés, irányítási rendszer, képzés, kultúra, egyéni megelégedettség.

Ezen főcsoportok horizontális elemzést tesznek lehetővé, s az egyes kérdések komplex megközelítését biztosítják.

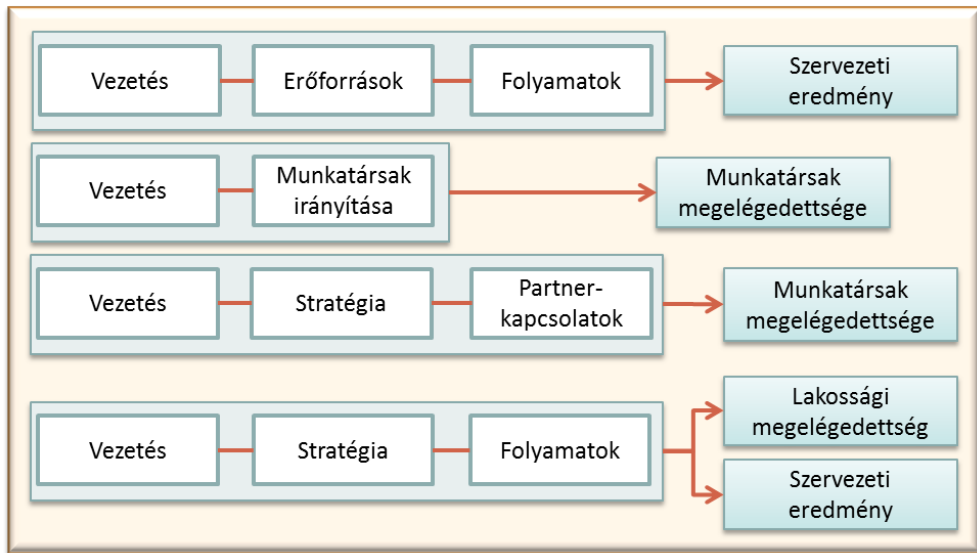
Mindezen szempontokat figyelembe véve készítettük el az értékelést kitérve azon elemekre, amelyek valamilyen jelenségre felhívják figyelmünket, s a továbbfejlesztés, a javítás alapjául szolgálhatnak.

Az önértékelési folyamat utolsó fázisa a feltárt hiányosságok és hiátusok megszüntetésére, csökkentésére szolgáló projektek tervezése, megvalósítása. Egy megyei rendőr-főkapitányságon belül általában mind a megyei, mind a városi kapitányságok 1-2 projektet nevesítettek.

VEZETÉS <ul style="list-style-type: none"> • stratégiai szemlélet, • a vezetés példamutatása, • participáció, • csoportmunka orientáltság, • szakmai kompetencia. 	RENDŐRSÉGI STRATÉGIA <ul style="list-style-type: none"> • stratégia hozzáférhetősége, • stratégia érthetősége, • stratégia visszacsatolása, • participáció, • integrált vezetés. 	FOLYAMATOK <ul style="list-style-type: none"> • megfelelő módszerek hozzáférhetősége, • folyamatok fejlesztése, • jelenlegi szabályozási rendszer. 	MUNKATÁRSAK MEGELÉGEDETTSÉGE <ul style="list-style-type: none"> • elégedettséget leginkább befolyásoló tényezők: • a szervezet konfliktushálózata: • a szervezeti megítélés: • a vezető-beosztott viszony: • a beosztottakat ért stressz hatások: • vezetési módszerek: <ul style="list-style-type: none"> – vezető központú megközelítés, – vezetett központú megközelítés, – feladatközpontú megközelítés
	MUNKATÁRSAK IRÁNYÍTÁSA <ul style="list-style-type: none"> • elvárások meghatározása, • egyéni előmenetel, • a szervezet fejlesztése, • visszacsatolás. 		<ul style="list-style-type: none"> – irányítás / vezetés, – ösztönzés / motiváció, – kommunikáció, – együttműködés és csapatmunka, – kultúra, – képzés;
	ERŐFORRÁSOK, PARTNERKAPCSOLATOK <ul style="list-style-type: none"> • információs rendszer milyensége, • erőforrás allokáció, • együttműködés a szervezeti egységek között (belső), • együttműködés külső szereplőkkel (külső) • folyamatos javítás. 		LAKOSSÁGI MEGELÉGEDETTSÉG <ul style="list-style-type: none"> • szakmai hozzáértés, • empátia, • külsőség (megjelenés).
			TÁRSADALMI HATÁS <ul style="list-style-type: none"> • együttműködés kiterjedtsége, • együttműködés milyensége.

42. ábra: Az elemenkénti ismérvek szerinti értékelés összefoglalása

Forrás: (Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c)



43. ábra: Javasolt láncvizsgálatok

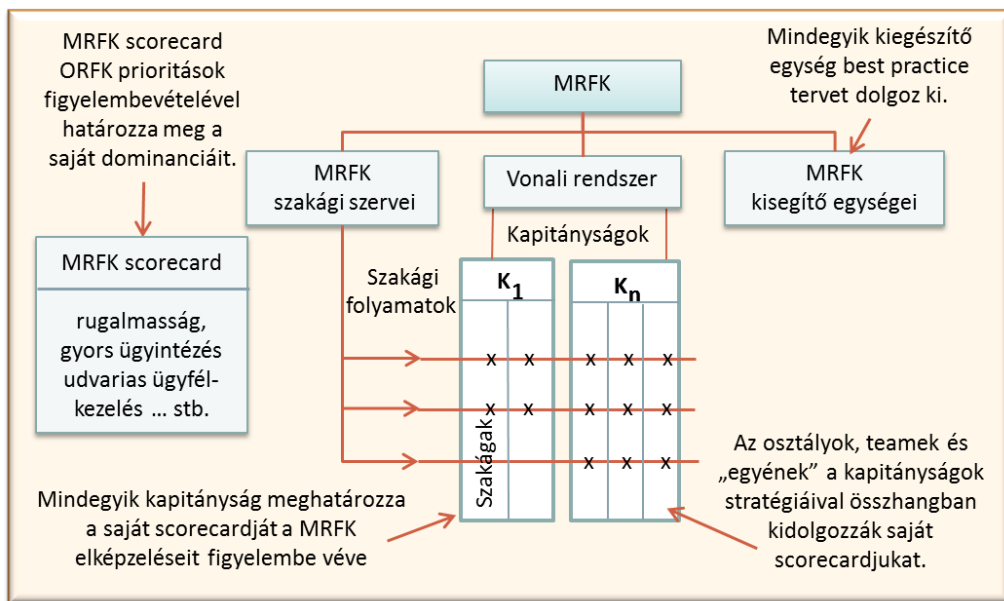
Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c

BSC a hierarchikus kapcsolatok integrálója

A folyamatszeglés mellett a BSC, a különböző irányítási szintek számára a stratégiai akciók lebontását, illetve részletesebb kifejtését teszi lehetővé, melynek sematikus megjelenítését szemlélteti a 44. ábra.

A lebontás személy és osztály szintig biztosítja, hogy a stratégia megvalósításával kapcsolatos feladatok mindenki számára érzékelhetők legyenek, és ismertté váljanak. A személyes teljesítményértékelő rendszerekkel itt kapcsolódik össze a BSC. A BSC egyik nagy előnye, hogy a stratégiai menedzsment és az operatív, működtető vezetés kapcsolatát is megteremti.

A dimenziók belső kifejtését, a scorecardok elkészítését egy részletes strukturálás előzi meg. Ennek egy részét az érzékeltetés szándékával – példászerűen a 24. táblázat mutatja.



44. ábra: Különböző szintű scorecardok kapcsolata (top-down)

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c

Integrált vezetési modell

Az integrált vezetési modell az RKM modell, az adaptált BSC és a tudásmenedzselési modell összekapcsolásával jön létre, melyet a 45. ábra szemléltet.

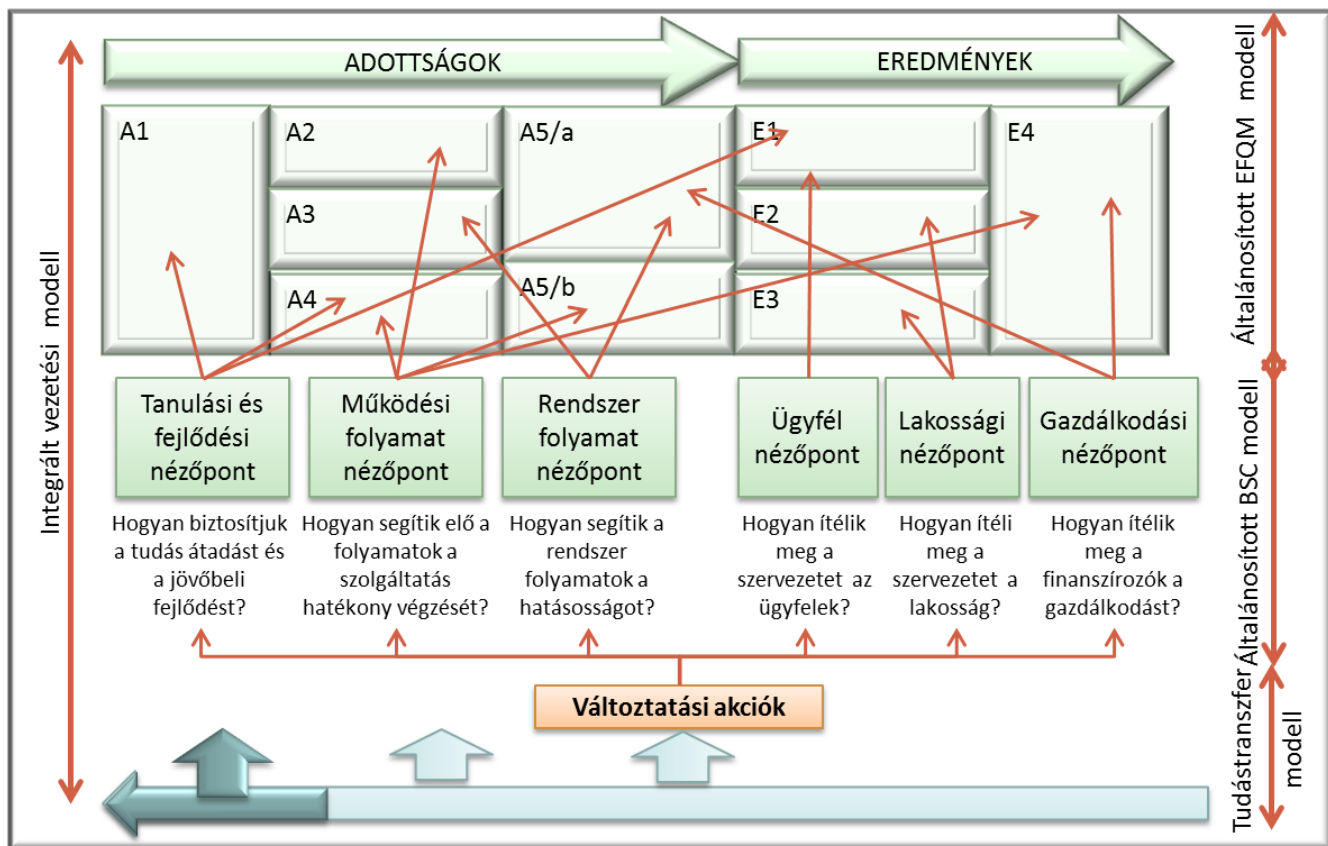
24. táblázat

A BSC dimenzió példászerű kifejtése

Terület Nézőpont	Célstruktúra	Kimenetek (outputs)	Következmények (outcomes)
Fejlődés, tanulási, kultúra- váltási képesség	<ul style="list-style-type: none"> – iskolai végzettség magasabb szintje, – innovatív gondolkodás kiterjesztése, – új technikai eszközök alkalmazása, – tervszerű vezetőképzés, vezető kiválasztás – tudományos együtt-működés a civil szférával – alkalmazott tudományok bevezetése – nemzetközi tapasztalatok, módszerek honosítása, adaptálása – idegen nyelvi ismeretek bővítése – munkakultúra javítása, – etikai normák érvényesítése, – ügyfél orientáltság. 	<ul style="list-style-type: none"> – diplomák száma, diplomák aránya, – új módszerek alkalmazásának száma, hatékonysága, – technikai beruházások mennyisége, – PEODESY program alkalmazása, – más területen alkalmazott módszerek, technikák bevezetése, – közös pályázatok, – PILOT programok, – TEST programok, – nyelvvizsgák száma, – idegen nyelvet beszélők száma, – egyenruhák, – irodák (ügyfélszolgálat) 	<ul style="list-style-type: none"> – kommunikációs színvonal növelése
Működés, belső folyamatok	<p>PROFIZMUS NÖVELÉSE</p> <ul style="list-style-type: none"> – törvényesség fokozása – szakszerűség a teljes tevékenységben <p>IDŐSZERŰSÉG</p>	<ul style="list-style-type: none"> – egységes rendőrségi és ügyészségi bűnügyi statisztika, – komplex céllenőrzések, – parancsnoki kivizsgálás (kényszer intézkedések, panaszok, – közlekedésbiztonsági statisztika, 	<ul style="list-style-type: none"> – ügyészi értékelés, – bírói ítéletek (pótnyomozás, óvás, felmentő ítélet, panaszok, nyom. kieg.), – szakmai rend. megítélése, – reagáló-képesség,

Terület Nézőpont	Célstruktúra	Kimenetek (outputs)	Következmények (outcomes)
	EREDMÉNYESSÉG / HATÉKONYSÁG – rugalmasság – gyors reagálás a bűnözés változásaira	– ügyészi észrevétel, – tettenérés, elfogás, – ismeretlen tettes felderítési mutató, – nyomozás eredményességi mutató, – 100 ezer lakosra jutó bűncselekmények száma	– lakossági fórum értékelése, – lakosság megítélése, – átcsoportosítások, szervezeti változtatások, – akciók, – nyomozó portyák, – statisztikai értékelések

Forrás: Szintay I. – Veresné Somosi M. 2005.c



45. ábra: Az integrált vezetési modell

Forrás: Szintay I. 2003

A tudásmenedzselésen belül, a célra orientált megközelítés során a tudással kapcsolatos mutatók mérésével kell foglalkozni, amelyeken keresztül a szervezetnek javulást kell felmutatnia, hiszen ellenőrizhető célok esetében a folyamatok menedzselhetővé válnak. A tanulásközpontú megközelítésnél az új tudás létrehozása a tacit és explicit tudás közötti konverzió eredménye. Ugyanakkor a szervezeti tudás az egyéni, csoportos, szervezeti és szervezetközi tudáskonverziós lépéseken keresztül alakul ki. Ennek a tudáskonverzióknak és tudásszint változási folyamatnak a logikája fellelhető a Pilot program távoktatási megoldásaiban. A folyamatközpontú megközelítés integrált modellünkkel való kapcsolata leginkább a TQM-en keresztül valósítható meg, míg a technicista megközelítésre szemléletes példa a Robotzsaru, a Rendőrségi Innovációs adatbank, vagy a PODESY rendszer.

5.4. Szervezeti innovációk

Az ImKKK innovatív szervezetek kutatási programjában négy dimenzió mentén zajlottak kutatások: a szervezeti struktúra, a szervezet értékrendjei, a szervezet folyamatai és a szervezeti hatások változása. A közel 20 projekt többségéről elmondható, hogy ezen dimenziók valamilyen kombinációjaként definiálódtak. A továbbiakban a folyamatracionalizálás, a szervezeti szintek redukcióját megjelenítő és folyamatfejlesztéssel foglalkozó – természetesen több szervezetet / szervezeti egységet érintő – eredményekről számolok be röviden.

Folyamatracionalizálás

Az értéktérmentés és a kompetencia elvűség felértékelte a folyamatok tér- és időszervezési, illetve feladatorientált megközelítését.

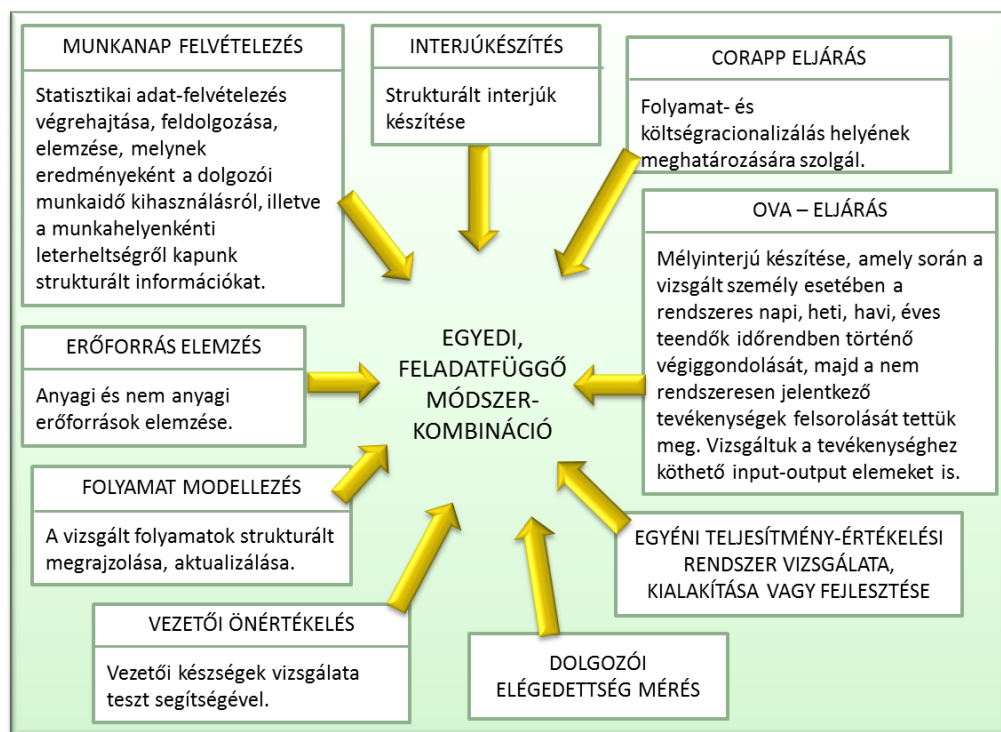
Egyrészt a tagolt, szabdalt, funkcionálisan szétválasztott tevékenységsorok horizontális és vertikális integrációja intenzív módon zajlik, másrészt azt intenzitás növelésére a klasszikus folyamatracionalizálás, a munkafolyamatok tervezése, a munkanap felvételezés, a munkahelyszervezés, a folyamatelemzés, az I/O vizsgálatok stb. hatékonyabb működést, tér- és időkihasználtságot eredményező beavatkozásként nevesíthetők.

A folyamatracionalizálás, folyamatmenedzselés témakörében több kutatási megbízásban vettem részt, többnyire szakmai vezetőként, részben

közreműködőként. (Berényi L. – Veresné Somosi M. 2007)

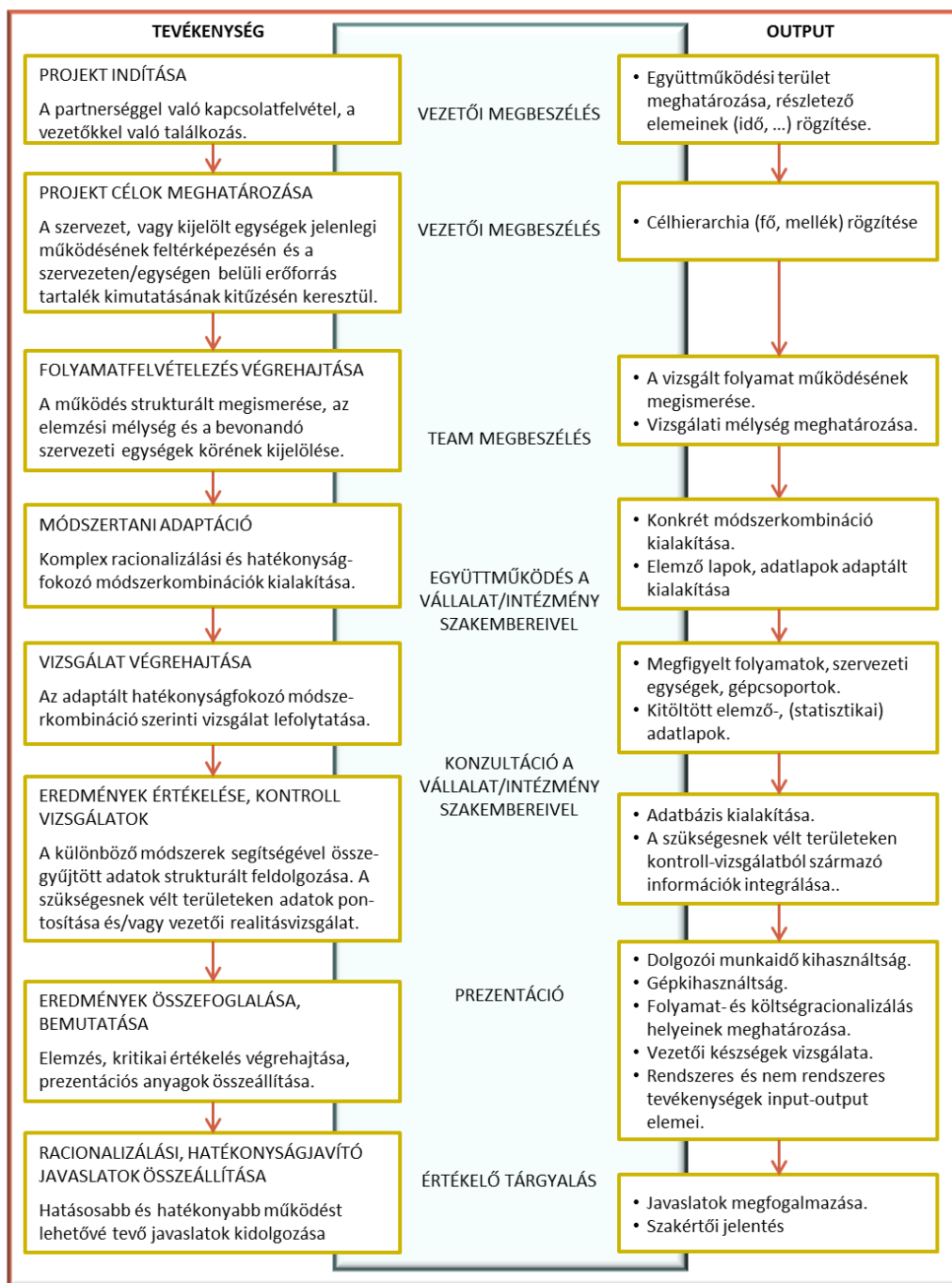
Ezen részfejezetben először összefoglalom a kutatási projektek legfontosabb cégspecifikus jellemzőit:

A folyamatracionalizálások során alkalmazott módszereket foglaltam össze a következő 46. ábrán. Minden esetben feladat és a cég specifikációi determinálták az egyedi módszerkombinációkat. a továbbiakban azt a projektstruktúrát mutatom be, amely ezen feladatok megoldása során egységesen alkalmazható volt (47. ábra).



46. ábra: Alkalmazott folyamatracionalizálási módszerek

Forrás: saját szerkesztés



47. ábra: Folyamatracionalizálási projektstruktúra

Forrás: saját szerkesztés

Szervezeti szintek redukciója

A komplex kardiovaszkuláris betegellátás kialakítására mind orvos szakmai, mind irányítási szempontból újszerű modellt dolgoztunk ki, amely egy speciális szervezeti redukció – szervezetkorszerűsítési koncepció mentén egy decentrum szerinti működést feltételez. (Szintay I. – Hogya O.- Somogyi A. – Veresné Somosi M. 2006; Veresné Somosi M. 2007.b)

A szív- és érbetegségek ellátásának újszerű megközelítésében nem elegendő a betegek panaszainak megfelelő diagnosztizálása és gyógyítása, hanem az orvoslásnak a megelőzést is szolgálni kell, különösen ezen betegcsoportok területein. A panaszorientált kardiovaszkuláris betegellátás helyett egy megelőzés orientált ellátásra van szükség. A kezdeményezés tudományosan megalapozott, szakmailag elfogadott, a gyakorlat számára azonban új. A körvonalazott feladat várhatóan több vizsgálatot, több beteget, jobb minőségű ellátást, nagyobb intézményi bevételt és pozitívabb intézményi image-t eredményez. Indokoltá válik a teljesítményérdekeltségű működési logika.

Az egyes osztályok intézményen belüli önálló gazdálkodása egy saját gazdasági szervezet fenntartásával túltagoltta és irracionálissá tenné a működést. Azonban a virtuális szervezeti egységként működő centrum az új struktúrájú részletesebb és rendszeresebb gazdasági számítások és elemzések által biztosíthatja a hatásosabb és hatékonyabb gazdálkodást, mind osztályos, mind centrum szinten.

A kardiovaszkuláris centrum kialakítása orvos szakmai szempontból is hordoz előnyöket a szakmai tevékenységek egybevágósága miatt.

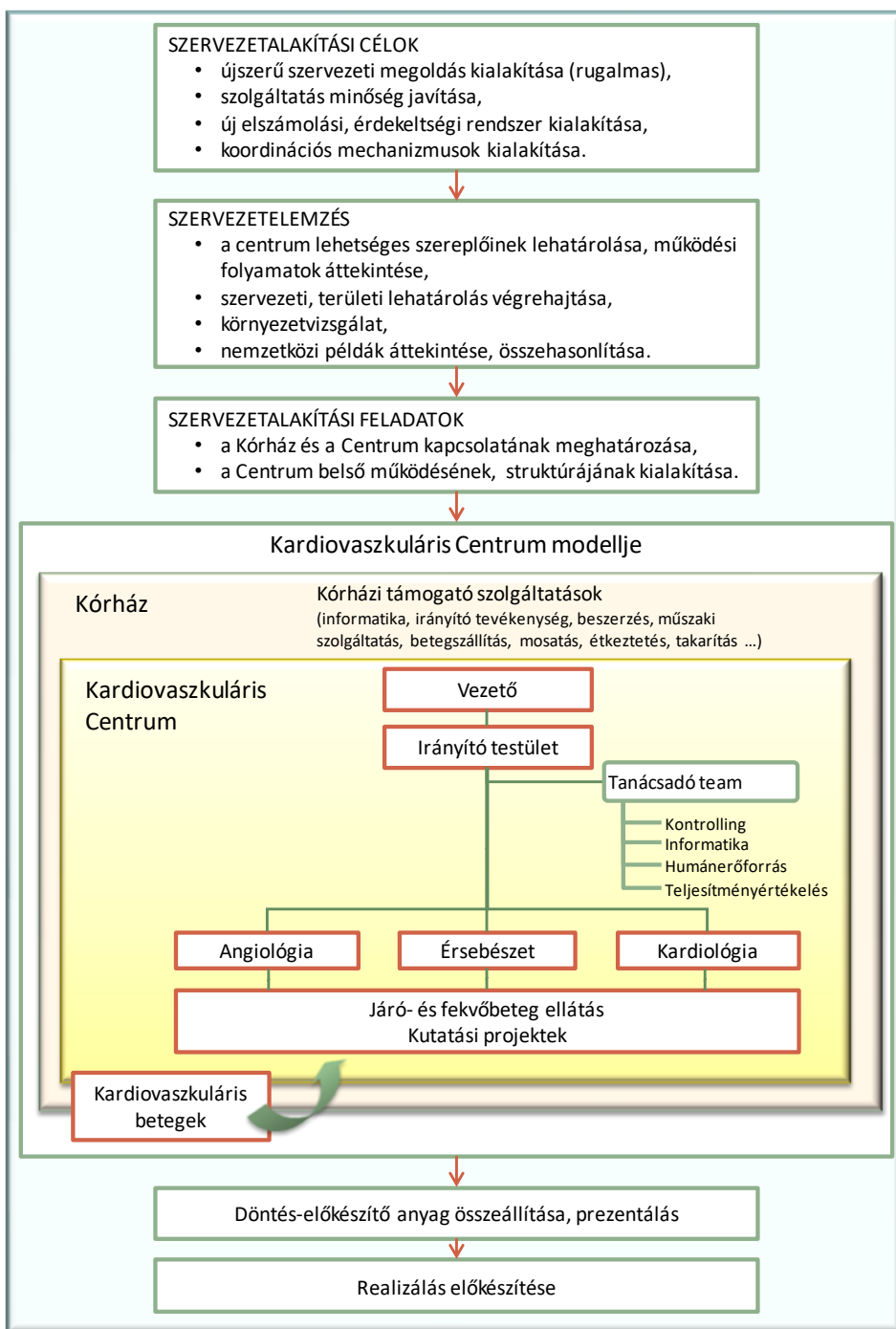
A centumszerű működésben lehetőség nyílik a vezetés számára a közös igényeket kielégítő, azonos érdekeket szolgáló döntések meghozatalára és ezek érvényesítésére a kórház egységein belül.

A szakorvosok és az ápoló személyzet tudásának integrálásával a gyorsabb diagnosztizálás és a hatékony komplex kezelés terén kitűnő eredmények realizálhatók, így az oktatás és kutatás központjává is válhat a decentrum. Mindezek mellett a centumszerű működés egy nagy kórházi szervezetben átláthatóbb gazdasági működést is biztosít. Így lehetőség nyílik egy szervezeti és ezzel összhangban álló egyéni teljesítményorientált értékelési és érdekeltségi

rendszer kialakítására. Mindezek alapján a Kardiovaszkuláris Centrum kialakításával szemben támasztott követelmények:

- többféle, kapcsolódó orvosi terület bevonása és menedzselése;
- felülemelkedés a hagyományos szakterületi korlátokon, interdiszciplináris szemlélet;
- rendszeren belüli klinikai irányelvek kidolgozása, logisztikai harmonizálása;
- multidiszciplináris orvosi vezetés „nevelése”, oktatása ← szakmai továbbképzések rendszerének kialakítása;
- elkötelezettség, identitás megalapozása;
- centrumszerű működés gazdálkodási és érdekeltségi viszonyainak kidolgozása.

A koncepció kialakításának fázisait és főbb elemeit a 48. ábra ismerteti.



48. ábra: A kardiovaszkuláris centrum koncepció kialakításának fázisai

Forrás: Szintay I. – Hogya O.- Somogyi A. – Veresné Somosi M. 2006

Működési jellemzők:

- integrált orvosi vezetés, szakmai és gazdasági felelősségvállalás és ellenőrzés;
- osztott felügyelet és menedzsment (szakmai, gazdasági);
- koordinált tevékenység (humán, minőség, IT, controlling ...);
- „irányító testület” működtetése;
- centrumra szabott, dokumentált kórházi eljárások.

Az így kialakított mintafeladat a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kórház és Egyetemi Oktatókórház számára a későbbiekben követendő példaként segítséget nyújthat a jelenlegi lineáris-funkcionális szervezeti formáról a divizionális struktúrára való átállásra. A divizionális szervezeti formában a jelenlegi, egymástól elkülönülten működő osztályok helyett a szakmai szempontok szerint létrehozott decentrumok saját felelősséggel tartoznának az általuk elért eredményekért, ezzel érdekeltté téve őket mind a bevételi oldal növelésében, mind a költségekkel való jobb gazdálkodásban. A jelenlegi szakmai irányító testületek formális funkciója helyett a centrumban lehetőség nyílna a vezetés számára a közös igényeket kielégítő, azonos érdekeket szolgáló döntések meghozatalára.

Folyamatfejlesztés – vezetéstámogatás

A MIHŐ Kft. felkérésére a stratégiai-vezetési és tervezési tevékenységük módszertani fejlesztését hajtottuk végre, s a vállalat vezetőivel közösen végeztünk stratégiai korrekciókat. (Szintay I. – Veresné Somosi M. 2007.g)

A MIHŐ Kft. 2008-2010. évekre szóló stratégiai tervét a Miskolc Holding Önkormányzati Vagyonkezelő Zrt., mint a közszolgáltatási tevékenységet ellátó tagvállalatok tulajdonosa, stratégiai tervezési logikájára építetten, annak szempontjait és logikai összefüggéseit követve munkálta ki.

A Miskolc Holding Zrt. az ellenáramú tervezési logikájára építette a saját stratégiáját, és ez alapján határozta meg az érdekeltségi körébe tartozó tagvállalatok stratégiai tervezési logikáját. Ennek lényege, hogy bizonyos meghatározó döntéseket a holding centralizáltan hozott meg, és ezek keretein belül a tagvállalatok saját stratégiájuk kialakításában relatív önállósággal aktívan közreműködtek. A MIHŐ Kft. a stratégiaalkotás során az előző évek működési körülményeit, gazdálkodási helyzetének alakulását, azok arányait, trendjeit

kiindulási alapként kezelte. A tervezés során figyelembe vételre került a holding szintű cél- és értékrendszer, valamint a holdingba tömörült tagvállalatoknál ellátott azonos tevékenységek összhangjának megteremtése a társasági önálló stratégiai célok kialakítása során. A tagvállalat stratégiai terve üzletáganként határozta meg a stratégiai célokat, az azok elérését segítő nagyprojekteket és a teljesülés várható mutatószámait. A helyzetértékelést követően definiálásra kerültek a társaság alapértékei, küldetése és jövőképe.

A stratégiai alapcélok vizsgálatára a Balanced Scorecard módszerét alkalmaztuk, a jövőkép alkotás során a hierarchikus viszonyokat vizsgáltuk.

A stratégiai tervezési folyamatban alkalmazott módszerek, amelyek a megalapozottságot erősítették:

- A cég értéktérképének elkészítése (ahol a társaság kiemelt értékei a stratégiaalkotás során rangsorolásra kerültek a jelenlegi és az elvárt jellemző értékek meghatározása alapján).
- Elkészítettük az értéktérkép és BSC mezők kapcsolatmátrixát (a skála növekvő irányba való átranzformálása eredményeként a BSC mezők számszerű értékeit is meghatároztuk).
- Elvégeztük a nagy projektek – meghatározott időpontokra vonatkozó – értékelését a pénzügyi, a vevői partneri, a belső folyamatok és a fejlesztési, tanulási nézőpontokon keresztül → ez lehetőséget kínált a nagy projektek BSC értékelésének longitudinális összehasonlítására, s a szükséges következtetések levonására.
- Elkészítettük a költségváltozások mértékének hipotetikus áttekintését. A költségváltozások becslésénél három alternatívát készítettünk mindhárom évre vonatkozóan:
 - pesszimista megközelítésben,
 - optimista megközelítésben,
 - várható valószínűséggel.

A várható valószínűséggel bekövetkező költség értékét a Scoring módszer egyik döntési szabályának alkalmazásával határoztuk meg.

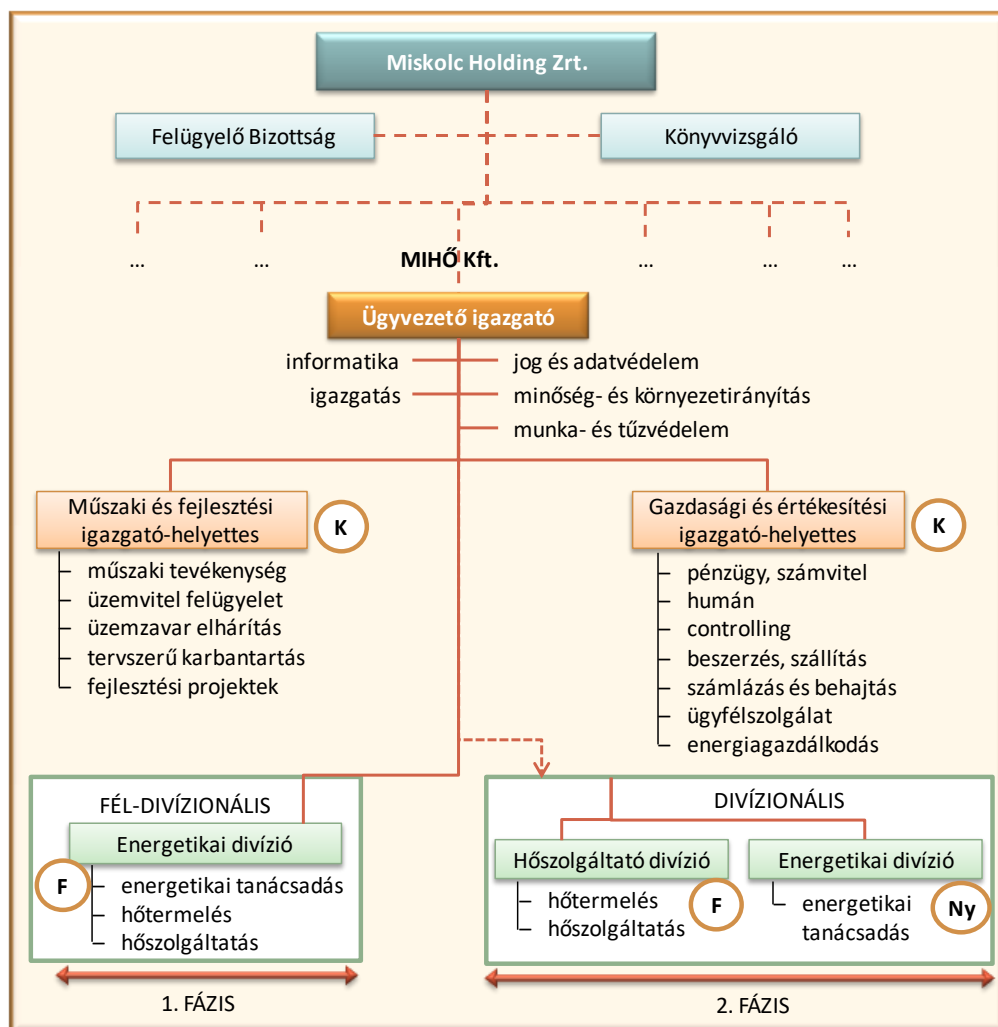
Vizsgálat tárgyát képezték az energiaköltségek, a vásárolt hőenergia költsége, a földgáz költsége, a villamos energia költsége, a vízfelhasználás költsége; a vásárolt anyagköltség, anyagjellegű és egyéb szolgáltatások költsége; a személyi jellegű ráfordítás költsége; az amortizáció; az egyéb ráfordítások és a pénzügyi műveletek ráfordítása.

- A csoportmunkával összeállított portfólió elemzés eredményeinek differenciáltabbá tétele érdekében realitás vizsgálatot végeztünk a jövedelmezőség vonatkozásában; ehhez a Scoring módszert alkalmaztuk a költségnemek vizsgálatánál.
- Végrehajtottuk a bevételek változásának hipotetikus áttekintését. A vizsgálatot indokolta, hogy a Kft. alapvetően idényjellegű szolgáltatást nyújt, ahol a hő-felhasználási igény nagymértékben függ az átlagos külső hőmérséklettől. Ez a körülmény meghatározza az energiaköltségek, valamint a hődíj árbevételének volumenét, ezért a hődíj árbevétel tervezésénél 3,5°C-os éves átlagos külső hőmérséklettel számoltunk, figyelembe véve a megelőző idény időjárását, illetve a környezetváltozás publikált hatásait. Fontosságát az adja, hogy az általunk tervezett hőmérséklettől hidegebb időjárás hatására a kintlévőség az általunk tervezett mértékű növekedési ütemet meghaladóan, ugrásszerűen emelkedhet.

A tagvállalati szervezeti struktúra stratégiához és a holdingszerű működéshez való illesztését több lépésben láttuk célszerűnek megvalósítani:

1. Fél- divízionális szervezet – azaz virtuális divízionális amiatt, hogy a valóban több divízió létrehozásának nem voltak adottak a feltételei (az energetikai tanácsadás piaci volumene és az ehhez tartozó fizetőképes kereslet, illetve az ebből származó bevétel nem tette lehetővé egy önálló divízionális vezetés és önelszámoló egység szervezeti kialakítását és működtetését).
2. A fél- divízionális működés tiszta divízionális működési módra történő átalakítása volt, melynek okait és céljait az alábbiak szerint nevesítettük:
 - az irányító szervezet funkcionális alárendeltségű kialakítása a stratégiai szemlélet erősítésével;
 - önelszámoló egységek kialakítása az átláthatóság fokozásával;
 - a holding szinergia hatások érvényesíthetőségének előkészítése.

Ezt a két fázis szemlélteti a tevékenységek megjelenítésével a következő, 49. ábra.



49. ábra: Fél-divízionális és divízionális működés és irányítás a MIHŐ Kft.-nél

Forrás: saját szerkesztés a Szintay I. – Veresné Somosi M. 2007.g alapján

5.5. A Balanced Scorecard és a Teljesítményprizma néhány alkalmazási példája

5.5.1 Balanced Scorecard a Magyar Posta ZRt-nél

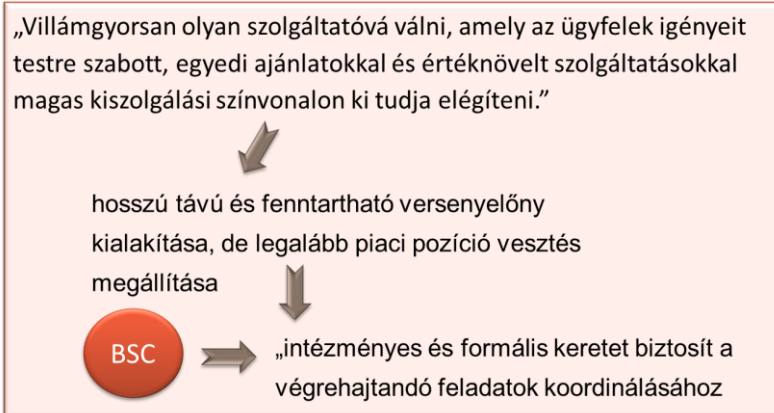
Előzmények:

Miért volt szükség a változtatásra?

- gyors környezeti változások kezelése
- fokozódó elvárások

Új, a szervezettel szemben támasztott követelmények:

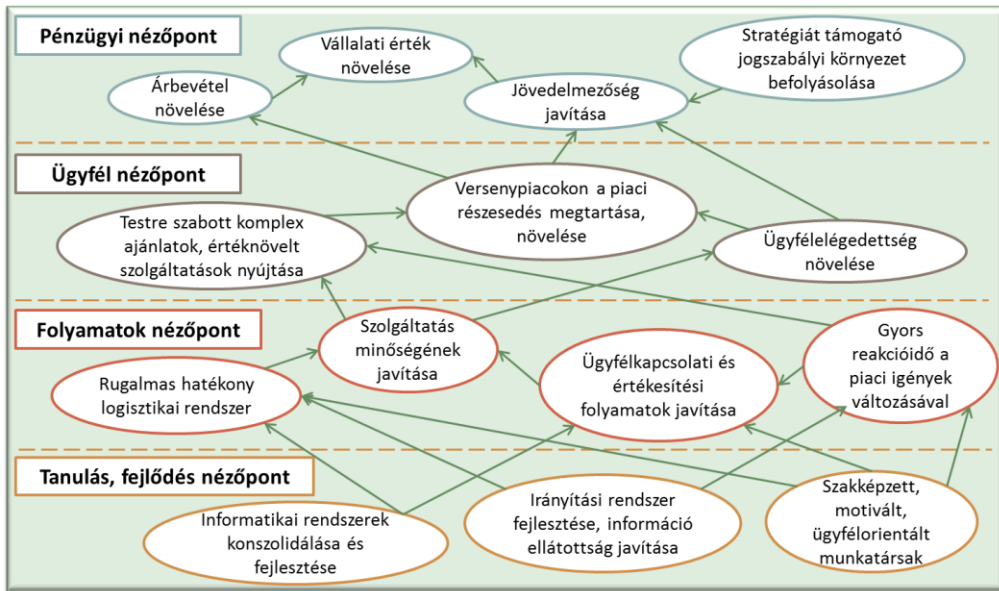
1. Európai Unió postai irányelveinek való megfelelés.
2. Internet, e-mail előretörése → postaforgalom csökkenése, → új és modern szolgáltatások bevezetése.
3. Szolgáltatásminőség javítása a versenytársak erősödése miatt → technológiai változtatások szükségessége.
4. Piaci igények változásának követése, rugalmas alkalmazotti képesség fokozása.



50. ábra: A vezetőség stratégiai cél megfogalmazása

Forrás: saját szerkesztés

(<http://www.posta.hu/kepek/mpload/2005-11/posta%202005-1-1-11.pdf>)



51. ábra: A Magyar Posta ZRt Balanced Scorecard-ja

Forrás: saját szerkesztés

(<http://www.posta.hu/kepek/mpload/2005-11/posta%202005-1-1-11.pdf>)

5.5.2. Balanced Scorecard alkalmazása a labdarúgásban (VfB Stuttgart, mint az első csapat, amely bevezette a BSC-t)

Előzmények:

Vajon mi vezérelte a csapat menedzsmentjét erre a lépésre?

- környezeti, piaci változások kezelése
- hogyan vehetné fel a versenyt egy viszonylag kis klub a nagy és tőkeerős csapatokkal.

Az új működéssel szembeni elvárások:

1. Új emberek megfizetésének lehetősége.
2. Utánpótlás biztosításának képessége.
3. Fiatal tehetségek megvásárlása, elcsábítása.
4. „sztárok”-kal való erősítés lehetősége.
5. Megfelelő edzők biztosíthatósága.

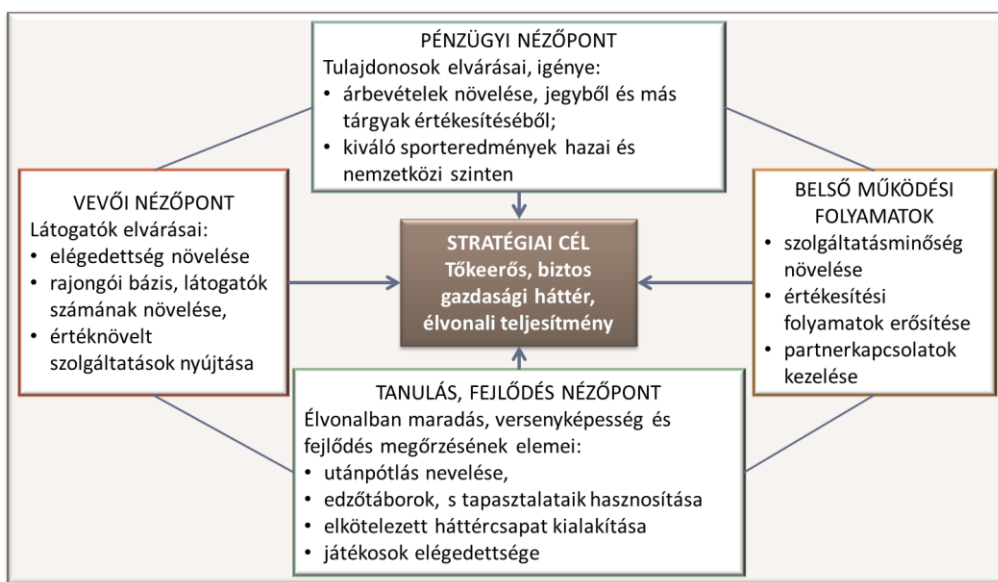
A vezetőség stratégiai célkitűzései

- a klub „háttérrendszerének” jobb működtetése;
- üzleti életben sikeresnek számító vezetők bevonása a klub vezetésébe;
- BSC mutatószámrendszer kialakítása
(Horváth Péter dolgozta ki, stuttgarti egyetem professzora)

„A jó játékos nem arra szalad, amerre a labda most van, hanem amerre majd gurul.”
(Martin Richmond – Coggen)



BalPlan alkalmazás



52. ábra: A VfB Stuttgart Balanced Scorecardja

Forrás: http://ifua.hu/files/50/sajtoanyag_IFUA_VfB_Stuttgart_BSC.pdf

5.5.3. Teljesítményprizma alkalmazása a DHL-nél

Előzmények:

A társaság negyedévente tartott teljesítményértékelő megbeszéléseket.

A vállalat működését vizsgáló szempontok:

- eredmények mérése,
- profitabilitás
- működési teljesítmény mérése



- nem tudták megragadni a vállalat teljesítménycsökkenésének gyökereit,
 - rossz értekezleti struktúra alkalmazása.
1. Sikertérkép összeállítása – a célok eléréséhez szükséges elemek szerepeltetése
 - mennyiségi eredmények,
 - minőségi eredmények,
 - költséghatékonyság, eszközhatékonyság.

Az érintettek igényeit tükrözte

2. Továbbképzés, új értekezlet struktúra.

Kompetenciamenedzsment a felsőoktatás szolgálatában

**Veresné dr. Somosi Mariann – Tóthné Kiss Anett – Leskó Anett Katalin –
Ráczkövy Ágnes**

egyetemi docens – tanársegéd – tanársegéd – PhD hallgató

“Minden talajban megterem valamiféle virág. Minden napnak van valamilyen öröme. Neveld rá a szemedet, hogy meglássa azt.” (Wass Albert)

Az utóbbi években a figyelem középpontjába került a kompetenciamenedzsment, akár a tudományos berkeket, akár pedig a vállalati szférát véve górcső alá. A fokozott figyelem oka részben a kiélezett versenyhelyzetnek, részben pedig a vezetők szemléletváltásának tudható be. Ezen szemléletváltás eredményeképpen a vezetők felismerték azt a tényt, hogy a vállalatok/intézmények számára a humán tőke kiemelt fontossággal bír. A humán tőke kompetencia hozzájárul a többtényezős termelékenységű eszközökhöz, s tulajdonképpen ezek tekinthetők a gazdasági növekedés és fejlődés kulcsfontosságú elemeinek globalizált gazdaságunkban (Hartog, 1992; Sianesi és Van Reenan, 2003).

Folyamatosan változó világunkban az új technológiák megjelenése révén természetes, hogy változik a munka természete, amely pedig jelentős befolyással bír a szükséges kompetenciákra, mind értékét, mind pedig tartalmát illetően. Eredményeként egyes kompetenciák felértékelődnek, előtérbe kerülnek, míg mások pedig háttérbe szorulnak.

A piacgazdaságban a munkáltatók által támasztott követelményeknek kell eleget tennie a munkavállalóknak, míg az egyetemek feladata és felelőssége pedig az, hogy olyan hallgatókat – jövőbeli munkavállalókat – képezzen, neveljen ki, akik képesek maximálisan megfelelni ezen kihívásoknak.

A kompetencia és a minőség mára már szorosan összekapcsolódó fogalmak. Ahhoz, hogy az oktatási intézményekből kikerülő fiatal munkavállalók jó elhelyezkedési eséllyel induljanak, fontos, hogy a megfelelő kompetenciákat birtokolják. Ennek

azonban elengedhetetlen a kiváló oktatói gárda, a megfelelő infrastruktúra, a naprakész, a gyakorlat számára nélkülözhetetlen információk birtoklása.

A környezetben végbement változások a felsőoktatást sem kímélték, hatása érezhető, jelentős átalakulás történt a képzési rendszer jellegében, hiszen az osztatlan képzést – néhány kivétellel – a többszintű képzési struktúra váltotta fel.

Ez az átalakulás is többek között azt a célt szolgálja, hogy az oktatási intézmények minél hatásosabban megfeleljenek a munkáltatók érdekeinek a hallgatók – a jövőbeni munkavállalók – számára átadott megfelelő számú és szintű szükséges kompetenciák révén. A hallgatói oldalról tekintve a változást, a végzettek / friss diplomások elhelyezkedési esélyeit próbálja javítani azáltal, hogy a munkaerő-piaci elvárásokat kielégítő kompetenciák megszerzését biztosítja a képzés. A Bologna folyamat céljainak és irányelveinek a hálózatos képzési modell felel meg a leginkább, amely a következőképpen jellemezhető (Tóth-Bordásné Marosi Ildikó, 2010):

- az intézményi struktúrát a multidiszciplináris tanuló közösségek jellemzik;
- a tananyag rugalmas, integrált és munkavégzés alapú;
- a tanulást az elméleti és gyakorlati képzés integrálása jellemzi. A hallgató aktív szereplője a folyamatnak, az intézmény tanulási környezetet hoz létre, szakmai gyakorlati rendszert működtet az oktatási intézmények és vállalkozások megosztott felelősségével, s a képzésben kulcsfontosságú a hallgatói kompetenciák menedzselése;
- az explicit és tacit tudás integrációja és kölcsönhatása jelenik meg;
- a know-how standardok az elméleti és gyakorlati képességek integrálásával jönnek létre, s az oktatási intézmények és a vállalatok együttműködése során formálódik;
- az oktatáspolitikát a regionális politika szerves része.

Mindezek tükrében a Miskolci Egyetem is próbál megfelelni a munkaerő-piaci elvárásoknak, s egy jó színvonalú kompetencia alapú képzést realizálni. Alapvető fontosságúnak tartja egyetemünk, hogy felmérje azt, hogy a végzett hallgatói milyen szintű kompetenciákkal kerülnek ki a munkaerő-piacra, illetve, hogy melyek azok a kulcsfontosságú kompetenciák, amelyeket a sokat emlegetett versenyszféra elvár a munkavállalóktól.

Jelen cikkünkben az egyetemünkön kidolgozott – a versenyképes tudás megszerzését támogató – kompetencia alapú értékelő keretmodell néhány koncepcionális elemét és az elvégzett vizsgálat néhány eredményét ismertetjük. A keretmodell kidolgozásakor célként határoztuk meg:



strukturált információk gyűjtését a régióban

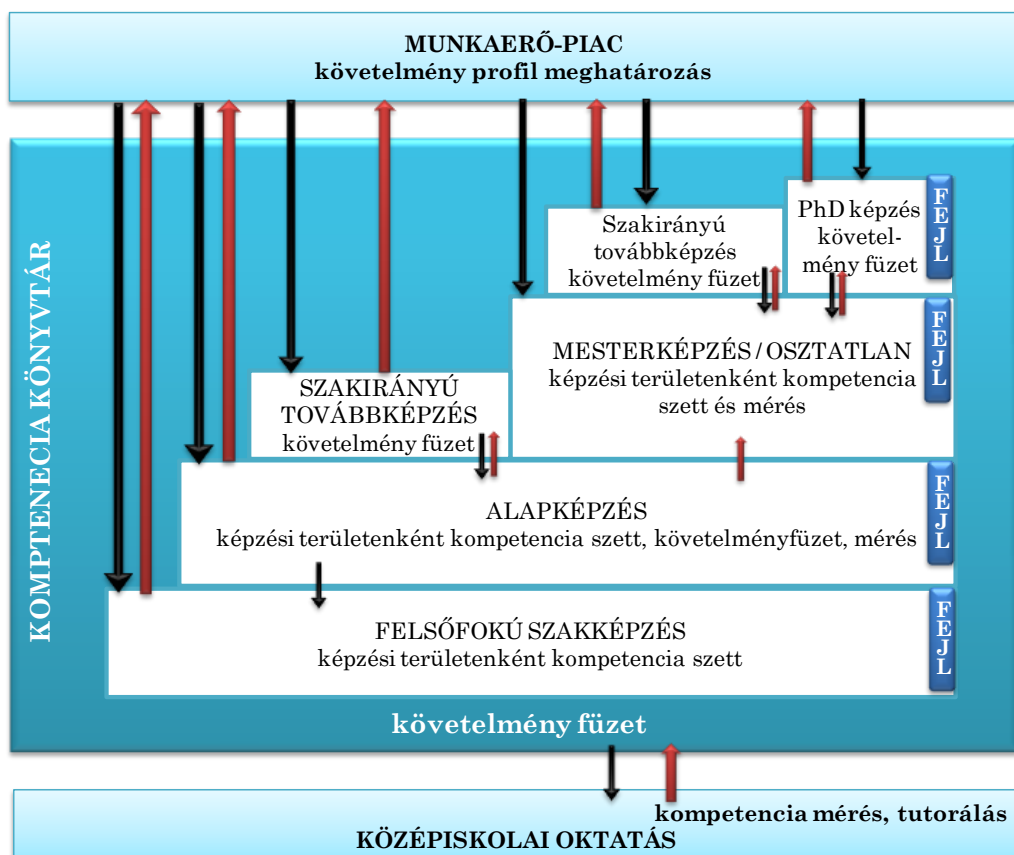
- az egyetemen végzettek munkaerő-piaci fogadtatásáról,
- a végzettek munkaerő-piaci hasznosulásáról.

a kompetencia alapú értékelő modell elemek meghatározását

- követelményprofil, kompetencia könyvtár, szettek kidolgozására, követelmény füzet összeállítása;
- mérési módszertan kialakítása formájában.

Mindezek megvalósításával a hallgatók elhelyezkedésének intenzívebb támogatását, és a munkáltatói elégedettség fokozását kívánjuk elérni.

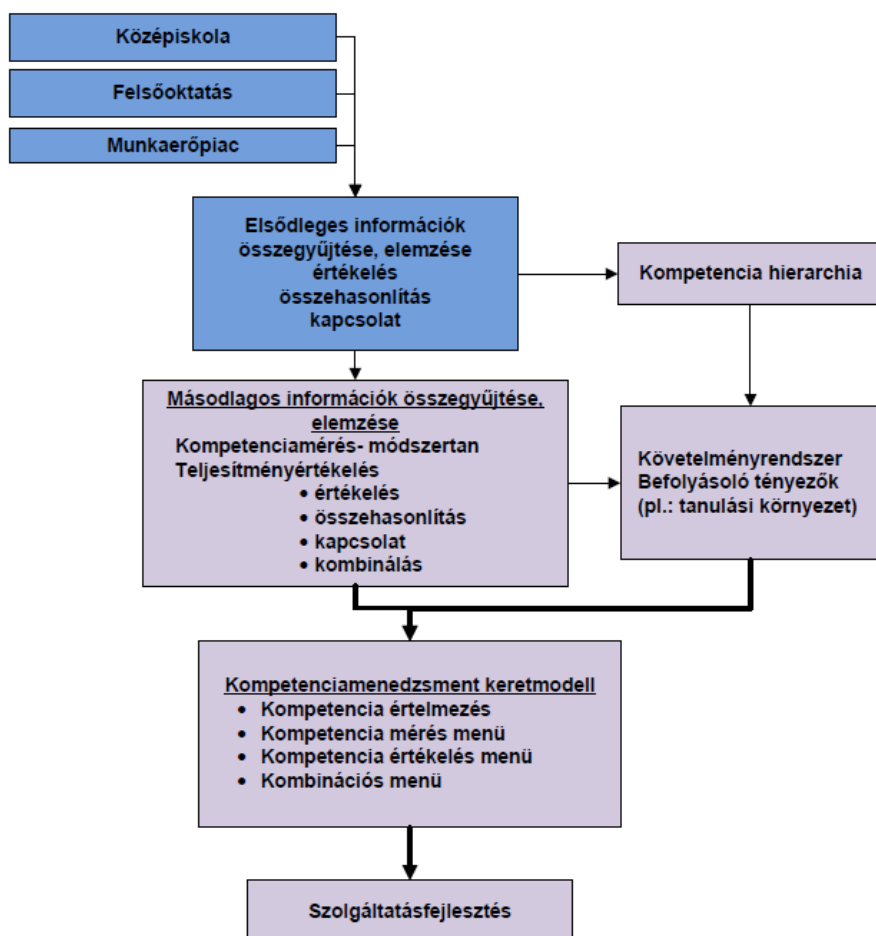
Először a kompetencia alapú értékelő keretmodell struktúráját mutatjuk be, amely jól szemlélteti, hogy gondolkodásunk a kompetenciák menedzselését a középiskolától a munkaerő-piacig átöleli (53. ábra)



53. ábra: Kompetencia alapú értékelő keretmodell

A munkaerőpiac által definiált követelményprofilból van módunk levezetni a különböző képzési szintekhez tartozó kompetencia hierarchiát, majd ebből leképezhető a középiskolai oktatás számára egy olyan képzési területhez köthető követelményfüzet, ami elősegítheti a tudatos pályaeorientációt.

A kompetencia modell elemeinek a meghatározásához és a rendszer működtetéséhez a következő kutatási folyamatot definiáltuk:



2. ábra: A

kompetencia modell kialakításának és működtetésének folyamata

Ez magába foglalja az igények és elvárások összegyűjtését kérdőíves megkérdezés és szakértői interjúk végrehajtásával, s a munkaerő-piaci indíttatású elvárások rögzítését követelmény profil formájában. Megtörtént a kompetencia-szettek keretrendszerének és elemeinek kidolgozása a különböző képzési szintek és területek KKK-inak felhasználásával. Majd ezt követte az input oldali kompetencia-követelmények meghatározása a középiskolák számára. Jelenleg zajlanak a pilot kompetencia mérések a kidolgozott mérési módszertan felhasználásával, s ezután következik a vizsgálati eredmények modellbe integrálása, az adatbázis létrehozása, s a fejlesztési irányok meghatározása. Ezt megelőzően még nem volt példa a Miskolci Egyetemen ilyenfajta hallgatói kompetencia felmérésére, mivel azonban

egyetemünk a minőségkultúra elkötelezett híve, már több alkalommal is történt szervezeti önértékelés, melynek keretében már bizonyos kompetencia elemek vizsgálat tárgyát képezték.

Jelen kutatásunkban a munkaerőpiac felsőfokú végzettséggel rendelkezőkkel szemben támasztott kompetenciaelvárásainak felmérése során elektronikus, kompetenciaértékelő kérdőívet juttatunk el a végzett hallgatókat foglalkoztató partnerekhez a Miskolci Egyetem karainak közreműködésével. A felmérésben tíz kategóriába soroltuk az egyes kompetenciákat: általános szellemi kompetenciák; fizikai, pszichikai és akcióképességek; munkavégzési, technikai képességek; munkavégzés minőségét befolyásoló képességek; szakmai képességek; kommunikációs képességek; eredményességet segítő személyi tulajdonságok; szociális képességek; etikával összefüggő képességek; vezetési képességek. A válaszadók között megtalálhatóak termelő és szolgáltató vállalatok, oktatási intézmények, kórházak, önkormányzatok, kamarák, valamint fellelhetőek multinacionális és kis vállalkozások is. A válaszadási hajlandóság 20% körüli, a legmagasabb a Gazdaságtudományi Kar esetében, ahol a kitöltöttségi arány meghaladja a 30%-ot.

A kérdéscsoportok kitérnek a foglalkoztatók által elvárt általános, speciális és nem szakspecifikus kompetenciák feltérképezésére. Általános kompetenciák tekintetében megfigyelhető, hogy karonként található átfedés a legfontosabbnak ítélt elvárások között. Mivel a legtöbb munkáltatónak még nincs jelentős tapasztalata eltérő képzési szinteken végzett hallgatókról, így a kérdőívvel megkeresett vállalatok többsége összességében jelölte meg az elvárt speciális kompetenciákat, melyek között leggyakrabban a végzettséghez kötődő szakmai ismeretek, és informatikai ismeretek szerepelnek, melyet a Gazdaságtudományi kar esetében példászerűen a 3. ábra szemléltet.



3. ábra: A

Gazdaságtudományi Kar szakjaival szemben támasztott munkaerő-piaci kompetenciák

A kérdőíveket karonként kiértékeljük, melyek alapján a hallgatók felé egy általános kompetencia követelményrendszert tudunk felállítani.

A vállalati gyakorlatban alkalmazott kompetenciamodellek megismeréséhez szervezetek humán vezetőivel készítettünk személyes interjúkat, melynek eredményeként kiderült, hogy egyre több vállalat kötelezi el magát a kompetencia alapú kiválasztás, képzés és karriermenedzsment mellett.

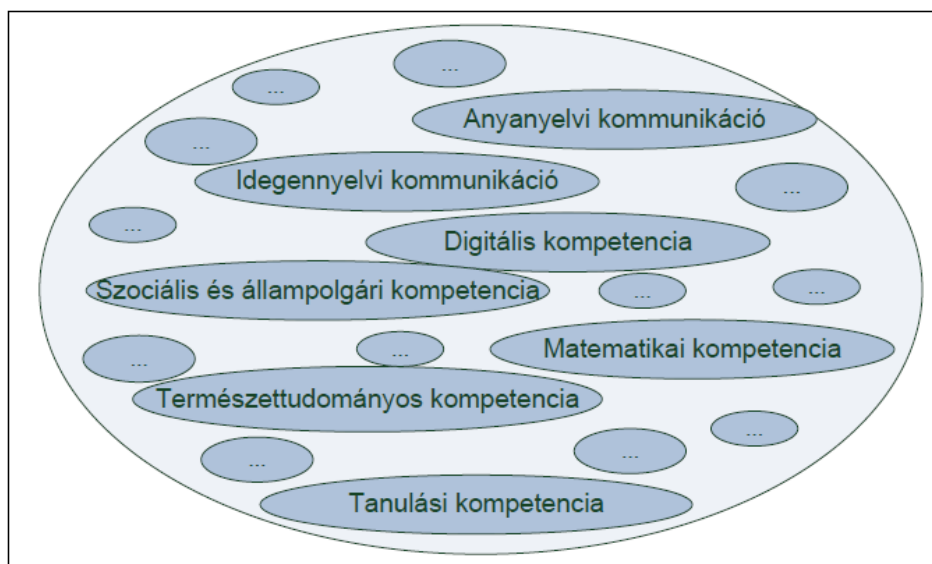
Az egyes kari képviselők képzési szintenként, és szakonként meghatározták, hogy a hallgatók az adott képzés elvégzése után milyen kompetenciákat sajátítanak el, amelyeket munkájuk során alkalmazni tudnak. Ezzel párhuzamosan az Oktatási Minisztérium által közzétett Képzési és Kimeneti Követelményekben (KKK) foglalt, egyes képzési szinteken megszerezhető kompetenciák strukturálása történt meg (4. ábra).



4. ábra:

KKK kompetencia struktúra mintaszerű megjelenítése a Gazdaságtudományi Kar képzései vonatkozásában

A felsőoktatás által megszerezhető kompetenciák mellett fontosnak tartjuk, hogy kitérjünk a hallgatók középiskolai tanulmányaik során megszerzett kompetenciái vizsgálatára is, hiszen ahhoz, hogy kimutathassuk, melyek azok az ismeretek, képességek, amelyeket a diákok felsőoktatási intézményben folytatott tanulmányaik során megszereznek, tudnunk kell, melyek hozott kompetenciák, s ezek milyen módon kapcsolhatók az egyes képzési területekhez.



5. ábra:

Középiskolában megszerezhető kompetenciák felmérése

A vizsgálatok jelenlegi előrehaladottsági állapotában a következő megállapításokat tehetjük:

- A karonként felkért válaszadó vállalatok úgy vélik, hogy az általános szellemi kompetenciák vonatkozásában a logikus gondolkodás; a fizikai, pszichikai és akcióképességek esetében a megbízhatóság; a munkavégzési, technikai képességek vonatkozásában az alaposság; a munkavégzés minőségét befolyásoló képességek vonatkozásában a precizitás, körültekintés, az utasítások megértésének képessége; a szakmai képességeknél egyértelműen a szakmai ismeretek; a kommunikációs képességek vonatkozásában a szóbeli kommunikációs készség; az eredményességet segítő személyi tulajdonságok vonatkozásában az önfejlesztés képessége; a szociális képességek kapcsán az együttműködő képesség; az etikával összefüggő képességek közül a becsületesség, míg a vezetési képességeknél az önuralom dominál.
- Az alapszakok és az azonos képzési területen akkreditált mesterszakok kimeneti kompetenciái között viszonylag nagyarányú átfedés tapasztalható; ugyanakkor a kompetenciák szintjére vonatkozóan nincsenek elvárások

megfogalmazva, ami nem teszi lehetővé a képzési szintek közötti differenciaképzést.

- A középiskolák felé összeállított követelményfüzet megítélésünk szerint hasznos segítség lehet a középiskolai pályaorientációs tevékenységhez, hiszen a középiskolákban felmért általános kompetenciák mellett lehetőséget ad a középiskolák számára célirányos fejlesztésekre is.

Irodalom és források:

- Adizes, C. (1992): *Vállalatok életciklusai*. Budapest, HVG Rt.
- Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (1997): *Stratégia és szervezet*. KJK Budapest.
- Appleby, R. C. (1991): *Modern Business Administration*. Pitman, London.
- Astley, W. G. (1985): *Administrative science as socially constructed truth*. In: ASQ 30.
- Awuah G. B.: *A firm's competence development through its network of exchange relationships*. Journal of Business & Industrial Marketing, 16, 7,
- Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (2005): *Változás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest
- Bakacsi Gy. (1999): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK. Budapest.
- Banerjee P. (2003): *Esource dependence and core competence: insight from Indian softwarte firms*. Technovation 23.
- Barakonyi, K. (2007): *Metaforák a startégiaalkotásban*. Vezetéstudomány 38. k. január, p. 2 10.
- Berényi L. – Veresné Somosi M. (2007): *Az innovatív szervezet kutatási program. Folyamatracionalizálás*. In: Innovációmenedzsment kutatás és gyakorlat. Innovatív szervezetek. Miskolc 2007. Miskolci Egyetem Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ 17-22.p.
- Bollinger, H. – Wetz, F. (1989): *Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung*. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, U /Bonß, W. (Hrsg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt.
- Bounfour A.: *The Management of Intangibles, the organisation's most valuable assets*, Routledge, London, 2003.

- C. K. Prahalad – G. Hamel (1993): *A vállalat alapvető képessége*. Vezetéstudomány, 1-2 szám.
- Chandler A. (1962): *Strategy and Structure Anchor Books*. Doubleday and Company, Inc. New York
- Chikán A.: *Az értékteremtő folyamat. Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula Budapest, 2004.
- Chikán, (2006): *A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása*. Pénzügyi Szemle. 1.
- Cole, G. A. (1993): *Management Theory and Practice*. DP Publications Ltd. London.
- Deignan, A. (1995): *Cobuild English Guides, 7: Metaphor*. London: HarperCollins Publishers.
- Dilthey, W. (1924): *Gesammelte Schriften*. Die geistige Welt Einleitung in die Philosophie des Lebens. 5. Bd. Leipzig.
- Dobák M. – Veresné Somosi M. (2010): *Szervezet és vezetés*. Társzerkesztő: Dobák M. Magyar Könyvvizsgálói Kamara. 2010.
- Dobák M. (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Drejer A. – Riis J. O. (1999): *Competence development and technology*. How learning and technology can be meaningfully integrated. Tecnovation, 19.
- Farkas F. – Kühnel Á. (2002): A tudásmenedzselés sajátosságai németországi és magyarországi professzionális szolgáltató szervezetek három csoportjában. <http://felk.ptl.hu/közep/index.php?ulink=646>
- Fehér P. (2002): Tudásmenedzsment problémák és veszélyek. in: Vezetéstudomány 2002/4.
- Fekete G. (2002): Tudásmenedzsment I. in: Business Online. 2002/5.
- Fekete G. (2002): Tudásmenedzsment II. in: Business Online. 2002/6-7.
- Forrás: <http://www.c3.hu/~prophil/profi034/primecz.html>
- Forrás: <http://www.jgytf.u-szeged.hu/~vass/vnv025.htm>
- Földes, Cs. (2007): *Interkulturális kommunikáció. koncepciók, módszerek, kérdőjelek*. Fordítástudomány, 1. sz. p. 14 – 39.
- Frank B. (1974): *Wachstumsziele und Wachstumsstrategien der Unternehmungsführung*. Berlin.

- Gaál Z. : *A globalizáció kihívásai a karbantartási menedzsment számára* – In: Felzárkózás, értékrend változás a vállalati és intézményi gyakorlatban. I., p. 19-26.
- Gaál, Z. –Szabó, L. –Óvári, N.(2007): *Knowledge management from a cultural perspective* 2th International Conference on Knowledge Management in Organization 10-11 September
- Gál J.: *A Balanced Scorecard módszere és gyakorlata a stratégiai tervezésnél és teljesítményértékelésnél. Stratégia a vállalkozások és az intézmények vezetési gyakorlatában.* Infocity Budapest, 2004.
- Gelei A. – Nagy I. (2004): *Partnerkapcsolatok értéke a hazai autóipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok.* BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék műhelytanulmány.
- Gelei A. (2006): PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem
- Goold M. – A. Campbell (2003): *Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e?* Harvard Business Manager, március-április
- Grady, J.E. (1997): *Foundations of meaning: primary metaphors and primary scenes.* PhD Dissertation, University of California, Berkeley.
- Gyökér I. – Finna H.: *Teljesítménymenedzsment. Oktatási segédanyag, Budapest, 2008.*
- Gyökér I.: *Menedzsment alapjai. Oktatási segédanyag/II. rész Budapest, 2008.*
- Gyuris Zs. (2007): *Kísérlet egy új versenyképességi modell kialakítására.* OTDK dolgozat.
- Handy, C. (2004): *Az elefánt és a bolha.* HVG Kiadó Rt., Budapest.
- Hausmann, T. (1991): *Erklaren und Verstehen.* Zur Theorie und Pragmatik der Geschichtswissenschaft Frankfurt.
- Hempel, C. G. (1975): *Deduktiv – nomologische Erklärungen.* In: Giesen, B. / Schmid, M (Hrsg.). Theorie, Handeln und Geschichte Hamburg
- Hoványi G. (1999): *A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere – M. Porter két modelljének továbbfejlesztése.* Közgazdasági Szemle XLVI. évf. november.
- Illésné Kovács M. – Veresné Somosi M. (2010): *Service-structure of the University of Miskolc encouraging students' competitiveness at the labour market.*

- COMEC University Central “Marta Abreu” of Las Villas. November 2th to 4th, 2010. Cuba. 1-5 p. ISBN 978-959-250-602-2
- Jenei I. (2005): *Versenyképesség az autóipari ellátási láncban – alapvető képességek az egyes beszállító típusok esetében*. Vezetéstudomány, 3. szám.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1998): *Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát*. KJK. Budapest, 1998.
- Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula.
- Klein S. (2001): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft. Szeged.
- Koronváry, P. (2005): *A kreativitás rendszere – tisztelgés Kenneth E. Boulding előtt*. Nemzetvédelmi Egyetem Közleményei.
- Koronváry, P. (2008): *Az amerikai „military leadership”- elmélet rendszertana*. http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2009/koronvay_peter_t_e_n.pdf
- Köhler, R. (1976): „Inéckate Methoden” in der Betriebswirtschaftslehre. In: Ulrich, H (Hrsg.): *Zum Prexislezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschafts – theoretischer Sicht*. Bern.
- Kubiczk, H. (1977): *Hauristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung*. In: Köhler, R. (Hrsg.): *Empirische und handlungstheoretische Forschungs konzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart.
- Lau, Ch. (1989): *Die Definition gesellschaftlicher Probleme durch die Sozialwissenschaften*. In: Beck, U/Bonß, W (Hrsg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt-
- Lengyel I. (2000): *Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje*. Tér és Társadalom, XIV. évf. 4.
- M. Goold – A. Campbell (2003): *Megfelelően kialakított szervezettel rendelkezünk-e?* Harvard Business Manager, 2003. március-április.
- Malecki E. J. (1997): *Technology and Economic Development*. The dynamics of local, regional and national competitiveness Edinburgh. Longman.
- March, J. G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*. Panem Kiadó. Budapest
- Marosi M. (1978): *Szervezés – Ösztönzés – Hatékonyság*. KJK. Budapest.

- Marosi M. (1999): *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata*. KJK, Budapest.
- Mastenbroek W. F. G. (1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*. KJK, Budapest.
- Miller – Friesen (1978): *Archetypes of Strategy Formulation*. Management Science, May.
- Mintzberg H. (1978): *Pattern in Strategy Formulation* Management Science, May.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Beverly Hills.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Sage Publications. Inc. Ismerteti: Jávör (1993): *A szervezetszociológia gondolati rendszere*. ELTE Szociológiai, Szociálpolitikai Intézet és Továbbképző Központ. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Morgan, G. (1986): Images of Organization. Sage, London.*
- Morgan, G. (1998): *Images of Organization*. Berrett – Kochler Publ. inc. – Sage Publications.
- Nienhüser, W. (1989): *Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse*. in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart
- Pakucs J. – Papanek G. (2006): *Innovációmenedzsment kézikönyv*, Budapest, 2006.
- Porter M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York. The Free Press.
- Prahalad C. K. – Hamel G. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business Press, Boston.
- Primecz, H.: Foucault hatása a szervezeti kutatásokra. A Panopticon koncepció megjelenése az irányítási rendszerekben*
- Pugh – Heckson – Hinings – Turner (1969): *The Contest of Organization Structure* Admin. Science Quarterly, March.
- Pugh (1963): *A Conceptual Scheme for Organizational Analysis* Admin. Science Quarterly, dec.-11 Child J., 1973: *Predicting and Understanding Organization Structure* Admin. Science Quarterly, June.
- Sándori Zs. (2001): *Mi a tudásmenedzsment?* In: Magyar Elektronikus könyvtár 2001.

- Schmuck R. (2008): *Vállalati versenyképesség mérése*; MTA IX. Osztály; Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottság, NFGM, SZTE Gazdaságtudományi Kar, MTA Szegedi Területi Bizottság Gazdaságtudományi Szakbizottság: A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák. A IX. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia. Szeged, október 30-31.
- Seiffert, H. (1983): *Einführung in die Wissenschaftstheorie*. Bd. I Sprachanalyse, Deduktion, Induktion in Natur- und Sozialwissenschaften. 10 Aufl München.
- Sianesi, B.- Van Reenan, J. (2003): *The returns to education: Macroeconomics*. The Journal of Economic Surveys, 17 (2); 152-200
- Sveiby, K. E. (2001) Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv, 2001. p. 229-253.
- Szakály D. (2001): *Innováció- és technológia menedzsment II. Bíbor Kiadó 2001. Miskolc*.
- Szavcsenko, O. I. – Neszterenko, R. A. – Veresné Somosi M. (2010): *Formirovanie kreativnoj naucsno-tehniczeszkoj szredü pri perehode k innovacionnoj ekonomike (opüt Ukrainü)*. 173-180. p. In: Goszudarsztvo i Rünok: mehanizmu i metodü regulirovanija v uszlovijah perehoda k innovacionnomu razvitiju. Szankt-Peterburg. 2010. Aszterion. 393 p. ISBN 978-5-94856-744-0. ISBN 978-5-94856-746-4
- Szintay I. – Bozsó B. – Árvay A. – Berényi L. – HOGYA O. – Marciniak R. – Veresné Somosi M. (2004): *A vizsgálat alapján képzett cégminták leírása-EFQM vertikális adaptáció. 1. köt.* OTKA TO 34890. Miskolc. 2004.
- Szintay I. – Heidrich B. – Szakály D. – Veresné Somosi M. (2005): *Complex Study of the Influential Factors of Strategic Control Effectiveness in the North Hungarian Region by the T34890 OTKA research. Workshop*. Members of the Research Team: Deák, Cs., Árvay, A., Berényi, L., Bozsó, B., HOGYA, O., Mester, Cs., Papp, Zs. „microCad International Scientific Conference.” University of Miskolc 10-11. March 2005.
- Szintay I. – HOGYA O. – Pererva, P. – Veresné Somosi M. (2006): *Comparing Analysis of the Miskolc-Harkov Economic Region, as a Joint Research of the Two Universities*. „microCAD 2006.” Informacijni tehnologiji: nauka, tehnika, tehnologija, oszvita, zdorovja. XIV mizsnarodna naukovoprakticsna konferencija. Harkiv, 18-19 travnija 2006. 232-239. p.
- Szintay I. – HOGYA O. – Somogyi A. – Veresné Somosi M. (2006): *Kardiovaszkuláris Centrum szervezése (ellátási centrum – önelszámoló*

decentrum). „Innovációmenedzsment, Tudásteremtés – Tudástranszfer Konferencia.” ME ImKKK. 2006. november 15-16. 110-120. p. [CD]

Szintay I. – Hogya O. – Veresné Somosi M. (2005): *A Research Project – Performance Measurement of a Crisis Region Hungary Adapting a Method of Organization Evaluation*. „Sixteenth Annual Conference of POMS, Chicago, Il.” April 29-May 2, 2005. 12 p. [CD]

Szintay I. – Hogya O. – Veresné Somosi M. (2006.a): *Projekt isszledovanija-metodologicseszkaja adaptacija odnovo krizisznovo regiona*. „microCAD 2006.” Informacijni tehnologii: nauka, tehnika, tehnologija, oszvita, zdorovja. XIV mizsnarodna naukovo-prakticsna konferencija. Harkiv, 18-19 travnija 2006.

Szintay I. – Hogya O. – Veresné Somosi M. (2006.b): *Main Arguments of a Research Project Examining the Operation of Companies in a Crisis Region of Hungary (OTKA To 34890)*. Társsz.: Szintay I., Hogya O. „Internantional Conference. Strategic Leadership in the Context of Globalizátió and Regionalization.” Babes-Bolyai University of Cluj-Napoca. Cluj-Napoca, Romania. 9-10 June, 2006. 84-92. p.

Szintay I. – Lukács J. – Veresné Somosi M. (2006): *A Felsőoktatási intézmények minőségkultúra váltásának PILOT programja. HEFOP 3.3.1-P-2004- 09-0129/1.0*. „Gyakorlati tapasztalatok a minőségközpontú felsőoktatás kialakításában”. Szeged, 2006, november 13. www.okmt.hu/download.php?ctag=download&docID=2493

Szintay I. – Szakály D. – Heidrich B. – Deák Cs. – Veresné Somosi M. (2003): *A stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata a stabilizáció és a regionalitás tükrében. Workshop*. Kutatást végzők: Szintay I., Szakály D., Veresné Somosi M., Heidrich B., Deák Cs., Mester Cs., Papp Zs. „microCad 2003 International Scietific Conference 6-7 March 2003.” University of Hungary. 161-168. p.

Szintay I. – Veresné Somosi M. (2001.a): *A Magyar Köztársaság rendőrségének minőségorientált integrált vezetési modellje (egy PHARE Pilot program tapasztalatai)*. In: ORFK Tájékoztató, 2001. 3. sz. 29-46. p.

Szintay I. – Veresné Somosi M. (2001.b): *Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés. (Egy PILOT program tapasztalatai.)* „Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés – Tudástranszfer Értékrendváltás.” III. Nemzetközi Tudományos Konferencia. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc-Lillafüred, 2001. május 21-22. 466-495. p.

- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2002.a): *A rendőrség EU-konform irányítási modellje*. In: Belügyi Szemle, 2002. 8. sz. 72-105. p.
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2002.b): *Integrated Management Model for the Police of the Hungarian Republic*. In: Theory Methodology Practice. Club of Economics in Miskolc. University of Miskolc Faculty Economics. Vol. 1. Number 1. Dez. 2002. ISSN: 1589-3413. 59-74. p.
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2002.c): *A Magyar Köztársaság rendőrsége EU-konform irányítási modellje*. Társz.: Szintay I. „BME IMVT Konferencia.” Balatonfüred. Kihívások a Magyar Menedzserképzésben a 3. Évezred Elején. 2002. augusztus 23-24. 96-108. p.
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2005.a): *Main Arguments of a Research Project Examining the Operation of Companies in a Crisis Region of Hungary*. „microCad 2005.” Informacijni tehnologii: nauka, tehnika, tehnologija, oszvita, zdorov’ja: XIII. mizsnarodna naukovoprakticsna konferencija. Harkiv. 19-20 travnja 2005. 349-346. p.
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2005.b): *A felsőoktatási intézmények minőségkultúra váltásának pilot programja*. „Partnerközpontúság, minőségértékelés, minőségkultúra váltás.” Szeged, 2005. december 16. 29 p. http://www.hefop.u-szeged.hu/hefop_mb/documents/conf3/Szintay-Veresn%E9.pdf
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2005.c): *Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés. Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság rendőrségénél*. Minőségmenedzsment III. Elmélet Módszertan Alkalmazás. Szerk.: Szintay I. [Közread. a] Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet. Miskolc. 2005. Bíbor Kiadó. 35-106. p.
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2007. a): *Comparing Analysis of the Miskolc-Harkov Economic Region, as a Joint Research of the Two Universities*. In: Ekonomicsnij Visznik NTUU „KPI” 2007. 4. 224-228. p.
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2007. c): *A felsőoktatás egy javasolt minőségirányítási modellje. Az UNI-EFQM pilot program*. In: Magyar Minőség, 2007. 4. sz. 15-19. p.
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2007. d): *A felsőoktatás belső és külső minőségirányítási rendszerének sajátosságai. Az intézményfejlesztési és a minőségfejlesztési terv kapcsolata*. In: Magyar Minőség, 2007. 6. sz. 21-28. p.

- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2007. e): *A felsőoktatás külső és belső minőségirányítási rendszerének kapcsolata és lényeges argumentumai – a HEFOP 3.3 alapján.* „Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika Nemzetközi Konferencia.” AVA 3. Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar. Debrecen, 2007. március 20. 21. p: -
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2007. f): *Verseny a felsőoktatásban – a minőség versenye. (Felsőoktatási minőségirányítási modelljének tapasztalatai.)* „VII. Regionális Tanácsadási Konferencia.” „Hátrányos Helyzetű Régiók Gazdasági Esélyei.” Miskolc, 2007. szeptember 27.
- Szintay I. – Veresné Somosi M. (2007. g): Stratégiai korrekció a MIHŐ Kft.-nél. Szakértői jelentés.
- Szintay I. - Veresné Somosi M. (2007.b): *A felsőoktatás egy javasolt minőségirányítási modellje. Modell koncepció.* In: Magyar Minőség, 2007. 3. sz. 26-30. p.
- Szintay I. (2003): Változás, minőség, minőségfejlesztés. Konferencia előadás, Budapest
- Szintay I. (2005): *Minőségmenedzsment I-III. kötet.* Bíbor Kiadó, Miskolc
- Szintay I. (2006.a): *Felsőoktatási intézmények minőségirányítása; nemzetközi rangsorképzés, szervezeti önértékelés.* HEFOP-3.3.1-P-2004-09-0129/1.0 Minőségfejlesztés, minőségbiztosítás a felsőoktatásban c. konferencia. 2006. november 30.
- Szintay I. (2008): *Stratégiai menedzsment.* Bíbor Kiadó, Miskolc
- Szintay I. (2009): *Tanulmány a motivációs és DPR vizsgálati tesztek elemzési szempontjaira.*
http://szerk.site.felvi.hu/images/pub_bin/dload/DPR_tanulmanyok/Tanulmany_Motivacios_es_DPR.pdf 2009. október. 66 p. Letöltés: 2010. 03. 01
- Szintay I. (szerk.) (2006): *Stratégiai irányítás hatékonyságát befolyásoló tényezők komplex vizsgálata a globalizáció és a regionalitás tükrében. OTKA TO 34890. Zárójelentés. Szöveges összefoglaló és elemzés.* Miskolc. 2004. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet.
- Tardos M. (1980): *Vállalati magatartás – Vállalati környezet.* KJK Budapest.

- Tendahl, M. – Gibbs, W. R. (2008): *Complementary perspectives on metaphor: cognitive linguistics and relevance theory. Journal of Pragmatics*, 40, p. 1823–1864.
- Torma J. – Balaton K. – Dobák M. Papp O. (1983): *Szerveztelemzés, szervezete fejlesztés*. BME Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest
- Tóth Zs. E. (2008): Az intellektuális tőke mérési lehetőségeinek vizsgálata önértékelési modellek alapján. PhD értekezés, Budapest, 2008.
- Tóth Zs. E.: *Az intellektuális tőke mérési lehetőségeinek vizsgálata önértékelési modellek alapján. PhD értekezés, Budapest, 2008.*
- Tóth-Bordásné Marosi Ildikó (2010): *Felsőoktatási tudásmenedzsment, külső és belső együttműködési sajátosságok*. PhD értekezés. SZIE, Győr 84. old.
- Tóthné Kiss A. – Leskó A. – Ráczkövy Á. – Veresné Somosi M. (2011): *Kompetenciamenedzsment a felsőoktatás szolgálatában*. In: Magyar Minőség, XX. évf. 2011. 5. sz. 79-85. p. HU ISSN 1789-5510
- Török Á. (1999): *A versenyképesség és a technológiamenedzsment*. Megjelent: Inzelt A. (szerk.): Bevezetés az innováció-menedzsmentbe. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Török, Á. (2009): *Társadalomtudományi tények és természettudományos módszerek. Közgazdasági szemle, Budapest. LVI. évf., december, p. 1067 – 1087.*
- Varsányi J.: *Vállalati menedzsment*. HEFOP-3.3.1-P-2004-09-0102/1.0 pályázat támogatásával.
- Veresné Somosi M. – Szakály D. (2012): A szervezet metaforikus megközelítésének szerepe a kompetenciák építésében. 31-36. p. A vállalati kommunikáció vizsgálatának nyelvészeti és interkulturális aspektusai. Miskolci Egyetem 2012. ISBN 978-963-358-011-0
- Veresné Somosi M. (2001): *How To Go On? Methodological Examination of Decision support Procedures in Organizational Changes*. In: Business Studies. A Publication of the University of Miskolc. Vol 1, Nu. 1. Miskolc. Miskolc University Press. 2001. 237-248. p.
- Veresné Somosi M. (2003): *A szerveztelemzés lehetséges eszköze a szervezeti önértékelés*. „Tudáslapú társadalom. Tudásteremtés – Tudástranszfer Értékrendváltás.” IV. Nemzetközi (Jubileumi) Konferencia. Miskolci

- Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc-Lillafüred, 2003. május 26-27. 118-125. p.
- Veresné Somosi M. (2004.a): *Egy önértékelő módszer a kar oktatási minőségének meghatározására*. „III. Minőségügyi Nap.” Konferencia. Veszprémi Egyetem. Veszprém, 2004. február 5. 18-23. p.
- Veresné Somosi M. (2004.b): *A szervezeti önértékelés folyamata*. „A kiválóság mérlegén”. Budapesti Corvinus Egyetem. 2006. május 9. 16 p.
- Veresné Somosi M. (2004.c): *Organisational Self – Evaluation as a Possible Tool of Organisational Analysis*. In: Theory Methodology Practice. Club of Economics in Miskolc. University of Miskolc Faculty of Economics. Vol. 1. Number 2. March 2004. 75-82. p.
- Veresné Somosi M. (2004.d): *Organisational Self - Evaluation as a Possible Tool of Organisational Analysis*. „2nd International Conference of „Research and Education” for the 40 years jubilee of the cooperation between the National Technical University „Kharkiv Polytechnic Institute” and the University of Miskolc.” Miskolc, 17-19 March 2004. 365-373. p.
- Veresné Somosi M. (2005): A szervezeti önértékelés módszertani sajátosságai egy regionális működés-hatékonysági felmérés kapcsán. „Tudásalapú Társadalom; Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékrendváltás” V. Nemzetközi Konferencia, Miskolc, II. kötet p. 27-35. 2005. május
- Veresné Somosi M. (2005. c): *A munkatársak irányítása és elégedettsége a szervezeti önértékelésen keresztül*. In: Harvard Businessmanager, 2005. 11. sz.
- Veresné Somosi M. (2005.a): *A szervezeti önértékelés módszertani sajátosságai egy regionális működés-hatékonysági felmérés kapcsán*. „Tudásalapú társadalom Tudásteremtés – Tudástranszfer Értékrendváltás.” V. Nemzetközi Konferencia Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. II. köt. Miskolc-Lillafüred, 2005. május 11-12. 27-35. p.
- Veresné Somosi M. (2005.b): *Organisational Self – Evaluation as a Possible Tool of Organisational Analysis*. „Sixteenth Annual Conference of POMS, Chicago, Il, April 29 – May 2, 2005.” 14 p. [CD]
- Veresné Somosi M. (2006): Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés. Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. Vezetéstudomány, 2006. január.

- Veresné Somosi M. (2006.a): *A Research Project-Performance Measurment of a Crisis Region of Hungary Adapting a Method of Organization Evaluation*. „Internantional Conference. Strategic Leadership in the Context of Globalizátion and Regionalization.” Babes-Bolyai University of Cluj-Napoca. Cluj-Napoca, Romania. 9-10 June, 2006.
- Veresné Somosi M. (2006.b): *A szervezeti önértékelés sajátosságai. „Úton a kiválóság felé” A HEFOP 3.3. „Felsőoktatási intézmények minőségkultúra váltásának PILOT programja” c. pályázat keretében.* [Konferencia.] (Debreceni Egyetem.) Debrecen, 2006. 06. 29.
- Veresné Somosi M. (2006.c): *Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés. Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél.* In: *Vezetéstudomány*, 2006. ksz. 21-38. p
- Veresné Somosi M. (2006.d): *A felsőoktatási intézmények kultúraváltásának pilot programja.* Dunaújvárosi Főiskola. 2006, június 15. 16 p.
- Veresné Somosi M. (2006.e): *Folyamatracionalizálás vállalatok/intézmények életében (MIHŐ, Semmelweis Kórház, Eurofoam).* „Innovációmenedzsment, Tudásteremtés – Tudástranszfer Konferencia.” ME ImKKK. 2006. november 15-16. 133-137. p. [CD]
- Veresné Somosi M. (2007.a): *A szervezeti önértékelés logikája.* „Magyar Akkreditációs Bizottság 2007. január 17.-i Minőségbiztosítási Információs Nap.” (2007, február 20.) [www.mab.hu/doc/Minugy_Veresne070117.ppt]
- Veresné Somosi M. (2007.b): *Az innovatív szervezet kutatási program. Szervezeti szintek redukciója.* In: *Innovációmenedzsment kutatás és gyakorlat. Innovatív szervezetek.* Miskolc. 2007. Miskolci Egyetem Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ. 22-26. p.
- Veresné Somosi M. (2007.c): *Organisational Self – Evaluation as a possible tool of organisational analysis.* 343-350. p. In: XV. mizsnarodna naukovo-prakticsna konferencija. Harkiv, 17-18 travnja 2007. Informácijni tehnologij: nauka, tehnika, tehnologija, oszvita, zdorov'ja. Materiali mizsnarodnoj naukovo-prakticsnoj konferencij. [Közread. a] Nacional'nij tehnicnij universzitet harkovszkij politehnicnij intsztitut. Harkiv. 2007. 470 p. ISBN 978-966-8944-35-2
- Veresné Somosi M. (2007.d): *Szervezeti hatékonyság – szervezeti önértékelés.* „VI. Nemzetközi Konferencia. A közigazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából.” Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. Miskolc-Lillafüred, 2007. október 10-11.

- Veresné Somosi M. (2008. a): *A szervezeti magatartás önértékelési modellje*. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben; 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban. Nemzetközi Konferencia. Debrecen, 2008. október 2-3. 594-602. p.
- Veresné Somosi M. (2008. b): *Az önértékelés gyakorlata a minőségfejlesztésben*. „Fenntartható Fejlődés. XVII. Magyar Minőség Hét 2008.” Magyar Minőség Társaság. Bp. 2008. november 3-5.
- Veresné Somosi M. (2008.c): *Szervezeti képesség és mérési lehetőségei*. „XIV. Épületgépészeti, Gépészeti és Építőipari Szakmai Napok.” Szakkiállítás és Nemzetközi Tudományos Konferencia- Debreceni Egyetem AMTC Műszaki Kar. Debrecen, 2008. október 30-31.
- Veresné Somosi M. (2009.a): *Experience on Quality improvement at University of Miskolc*. 15th Building Services, Mechanical and Building Industry Days. Exhibition and International Conference 15-16 October, 2009. Faculty of Engineering University of Debrecen.
- Veresné Somosi M. (2009.b): *Az értékalapú szervezetfejlesztés egy új megközelítése*. In: „Vezetési ismeretek II.” Tanulmányok a Vezetéstudományi Intézet munkatársaitól. Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára. II. köt. Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19-20. Miskolc. 2009. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. 160-170. p. ISBN 978-963-661-886-5; ISBN 978-963-661-888-9
- Veresné Somosi M. (2009.c): *Szervezeti képesség – változó tudás*. „Innováció az egyetemi képzésben és kutatásban.” Jubileumi Tudományos Konferencia. Balatonvilágos, 2009. augusztus 27-29.
- Veresné Somosi M. (2009.d): *Novij podhod k osnovannomu na cennoszti organizacionnomu razvitiju*. In: VESZTNIK. Nacional'nogo Tehniceszkogo Universziteta „HPI” 38'2009. Harkov. 84 96. p.
- Veresné Somosi M. (2010. a): *The Self-Evaluation Model of Organizational Behaviour*. In: European Integration Studies. A Publication of the University of Miskolc. Vol. 8. Nu. 1. 2010. 227-237. p. HU ISSN 1588-6735
- Veresné Somosi M. (2010. b): *Self-Evaluation Model of Organizational Behaviour*. 154. p. „Információjni Tehnologii: Nauka, tehnika, tehnologija, oszvita, zdorov'ja. XVIII. mizsnarodna naukovo-prakticsna konferencija. Harkiv, 12-14 travnja 2010 p.” Harkivszkij Politehnicsnij Insztitut. Tezi dopovidej

XVIII. Mizsnarodnoi Naukovo-prakticsnoi Konferencii. U csotiroh csasztinah CS.III. Harkiv 2010. 296 p.

Veresné Somosi M. (2010. c): *Self Evaluation Model of Organizational Behaviour*. „COMEC 2010. VI. Conferencia Cientifica Internacional de Ingeniera Mecánica. 2 al 4 noviembre, 2010.” Dado en la Universidad Central „Marta Abreu” de Las Villas Cuba, a los 4 dias del mes de noviembre de 2010. 1-9. p. [CD] ISBN 978-959-250-602-2

Veresné Somosi M. (2010. d): *Az értékalapú szervezetfejlesztés egy új megközelítése*. In: GVV Gazdálkodás Verseny Vezetés, [2. évf.] 2010. 1. sz. 13-21. p. ISSN 2061-3539

Veresné Somosi M. (2010.e): *Szervezeti képesség – szervezeti teljesítmény*. In: A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete bemutatja a IX: Regionális Tanácsadási Konferencia publikációit. [Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet, 2010. november 4.] 1-11. p. ISBN 978-963-661-947-3 CD

Veresné Somosi M. (2011.a): *Az alapvető képesség és vizsgálati lehetőségei*. 360-371. p. In: Tanulmányok Nagy Aladár tiszteletére. A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának jubileumi tanulmánykötete. (Nagy Aladár professzor 70. születésnapjára.) Szerk.: Kocziszky György – Bihari Ágnes. Miskolc. 2011. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. 414 p. ISBN 978-963-661-948-0

Veresné Somosi M. (2011.b): *Az alapvető képesség sajátosságai*. “Tudásalapú társadalom – Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékrendváltás.” VIII. Nemzetközi Konferencia. Miskolc-Lillafüred, 2011. május 19-20. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. ISBN 978-963-661-951-0

Veresné Somosi M. (2011.c): *Alapvető képesség: a szervezeti és az egyéni képesség fejlesztése*. In: Magyar Minőség, XX. évf. 2011. 5. sz. 11-20. p. HU ISSN 1789-5510

Veresné Somosi M. (2011.d): *Basic skill: The Development of Organizational and Individual Capability*. Proceedings of the 11th International Scientific Conference. Management Horizons in Changing Economic Environment. Visions and Challenges. Kaunas, Lithuania, 2011. szeptember 22-24. 541-549. p.

Veresné Somosi M. (2012): *A Possible Model of Organizational Development and Development of Organizational Capabilities*. Harkov, Vesztnik Nacionalnogo Tehnicseszkogo univerciteta (ISSN 2079-0767) 14'2012

Vidákovich T. – Vígh T. (2008): A kompetenciaértékelés minőségi mutatói. A közoktatás fejlesztésének aktuális kérdései. 2008. november.

Vilmányi Márton (2004): *Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom. A szociális identitás, az információ és a piac.* SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged,

Wimmer Á.: *A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában, a működési és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatának vizsgálatában.* BKAÉ 2000.

Woodward J. (1965): *Industrial Organization.* Oxford University Press, London.

Zoltayné Paprika Z. (2002): *Döntéelmélet.* Alinea Kiadó. 2002.

Ábrajegyzék

1. ábra: A vállalati kompetenciák struktúrája.....	27
2. ábra: Az alapvető képesség struktúrája és kapcsolata a kompetenciával.....	28
3. ábra: A képességek egymásra épülése és az alapvető képesség beazonosíthatósága	30
4. ábra: A szervezeti képesség alkotóelemei.....	34
5. ábra: Szervezeti kapcsolati típusok	37
6. ábra: Feszültségek a kapcsolatok 4 fajtájánál	39
7. ábra: Válogatás a szervezet különböző megközelítéseiből.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
8. ábra. A szervezet metaforikus megközelítése.....	49
9. ábra: Egy klasszikus szervezetalakítási folyamatmodell – szervezeti képességépítési sajátosságokkal kiegészítve.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
9. ábra folytatása.....	54
10. ábra: A teljesítmény szintjei	72
11. ábra: A teljesítménymenedzsment rendszerek szerepe	73
12. ábra: A teljesítménymenedzsment ciklusa	75
13. ábra: A teljesítménymérési rendszer kialakításának kerete	77
14. ábra: A teljesítmény mérése	77
15. ábra: A Teljesítmény-prizma 5 tényezős modellje.....	80
16. ábra: A Teljesítmény-prizma kauzális kérdéssora.....	82
17. ábra: Hoshin folyamat hármass ciklusa	84
18. ábra: Az önértékelés ciklikus jellege	86
19. ábra: EFQM modell	86
20. ábra. Balanced Scorecard modell	89
21. ábra: Balanced Scorecard modell dimenziói	91
22. ábra: A Balanced Scorecard alapstruktúrája	92
23. ábra: Skandia Navigátor modellje	93
24. ábra: A tárgyalt teljesítménymodellek és az összehasonlítás szempontjai	94
1-1. ábra: A tudásmenedzselés értéklánca	106

1-2. ábra: A tudásmenedzselés fejlesztésének egy lehetséges modellje	107
1-3. ábra: A tanulás és a növekedés összefüggése	108
1-4. ábra: A tudásaudit folyamata	111
22. ábra: Szervezeti magatartás önértékelési modellje.....	113
23. ábra: A szervezeti önértékelés lebonyolítása	117
24. ábra: A szervezeti magatartás önértékelési modelljében a teszt és szöveges értékelés arányai	118
25. ábra: Példa a láncok kialakítására	121
26. ábra: Értékelés módszertana.....	125
27. ábra: A szervezeti önértékelés kétszintű modellje	133
28. ábra: Szervezeti önértékelés folyamata.....	134
29. ábra: UNI-EFQM kari/szaki szervezeti önértékelés modellje.....	135
30. ábra: UNI-EFQM modell.....	136
31. ábra: A belső minőségirányítási modell a külső minőségirányítási rendszerrel és intézményi feladatokkal.....	140
32. ábra: A rendőrségre adaptált keretmodell.....	143
34. ábra: A Magyar Köztársaság Rendőrsége Kiválósági Modellje.....	150
35. ábra: Az önértékelés folyamatának legfontosabb fázisai a rendőrségi szervezeteknél.....	151
36. ábra: Az elemenkénti ismérvek szerinti értékelés összefoglalása.....	159
37. ábra: Javasolt láncvizsgálatok.....	160
38. ábra: Különböző szintű scorecardok kapcsolata (top-down).....	161
39. ábra: Az integrált vezetési modell	164
40. ábra: Alkalmazott folyamatracionalizálási módszerek	166
41. ábra: Folyamatracionalizálási projektstruktúra.....	167
42. ábra: A kardiovaszkuláris centrum koncepció kialakításának fázisai	170
43. ábra: Fél-divízionális és divízionális működés és irányítás a MIHŐ Kft-nél ..	174
... ábra:	175
... ábra: A Magyar Posta ZRt Balanced Scorecard-ja.....	176

... ábra: A VfB Stuttgart Balanced Scorecardja..... 177

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat A vezetéselméletek kronologikus tipológiája	10
2. táblázat Szervezeti változók operacionalizálása és mérése	14
3. táblázat Szervezeti változók (független és függő változók – struktúra jellemzők) kapcsolatának elemzése	19
4. táblázat A vállalati szintű versenyképességet mérő modellek	21
5. táblázat Egy vállalat két koncepciója	33
6. táblázat Munkaszervezetek tipologizálása	43
7. táblázat A szervezetelemzési/ szervezeti képességet elemző módszerválasztás kritériumrendszere	56
8. táblázat A szervezetalakítási variációk rangsorolásának módszerválasztási kritériumrendszere	59
9. táblázat Teljesítményértékelés és teljesítménymenedzsment	73
10. táblázat A módszerek relevanciája	95
11. táblázat A módszerek orientációja	96
12. táblázat A módszer alkalmazások következményei	97
13. táblázat Az egyértelműség problémái	98
14. táblázat A módszer alkalmazás néhány „valóság”-a	98
15. táblázat A módszer kijátszhatósága a rendszerre, illetve a szervezetre vonatkozóan	99
16. táblázat Következetesség problémái	99
13. táblázat A szervezeti magatartás önértékelési modelljében az adottságok és eredmények alcsoportjai	114

14. táblázat Az elemenkénti ismérvek bemutatása	121
15. táblázat A primer és a szekunder vizsgálat szempontjai	126
16. táblázat Az RKM szöveges értékelésének szempontrendszer	153
17. táblázat A primer feldolgozás értékelési szempontjai	155
18. táblázat A szekunder feldolgozás értékelési szempontjai	156
19. táblázat A konzisztens véleményalkotás ellenőrzésének területei	157
20. táblázat A BSC dimenzió példaszerű kifejtése	162
1. ábra: Kompetencia alapú értékelő keretmodell	182
2. ábra: A kompetencia modell kialakításának és működtetésének folyamata	183
3. ábra: A Gazdaságtudományi Kar szakjaival szemben támasztott munkaerőpiaci kompetenciák	185
4. ábra: KKK kompetencia struktúra mintaszerű megjelenítése a Gazdaságtudományi Kar képzései vonatkozásában	186
5. ábra: Középiskolában megszerezhető kompetenciák felmérése	187